بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القـــرى

كلية التربية بمـــكة المــكرمة

الـــدراســـات العـليـا

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية
بعد إجراء التعديلات المطلوبة

##################################

الاسم (رباعي) : بسمة حسن محسن النمري

القســـم : إدارة تربوية وتخطيط

الدرجة العلمية : ماجستير

التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة : **الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول .**

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ،،

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ : ٥ / ٧ / ١٤١٨هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحينئذ تم عمل اللازم .

فان اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة لمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه

والله المــوفـــق ،،،،،

المشرف	مناقش من القسم	مناقش من خارج القسم
د/ مريم عبدالله الصبان	د/ جواهر أحمد قناديلي	د/ ابتسام عبدالرحمن حلواني

يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د/حمزه عبد الله عقيل

(يوضع النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة)

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخط





الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول

إعداد الطالبة

بسمة حسن النمري

إشراف الدكتورة

مريم عبد الله سرور الصبان

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية

عام ١٤١٧-١٤١٨هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة :

الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول .

تهدف هذه الدراسة إلى تناول مكونات الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة – بالدراسة والتحليل للتعرف على الواقع الممارس للدور الوظيفي والمعوقات التي تعترضه والتسهيلات الممنوحة لممارسة دور وظيفي فعال ، وأبرز الصفات المرغوبة فيه .

ولتحقيق الأهداف السابقة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، ولجمع المعلومات تم إجراء مقابلات مع بعض المسئولات والموظفات ، وتطبيق إستبانة على (٤٣%) من الموظفات الإداريات بالجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى ، أما ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فيمكن إجمالها فيما يلي :–

١. مسمى الدور الوظيفي أحياناً لا يتفق مع العمل الممارس .

٢. واجبات الوظيفة وإجراءاتها دائماً واضحة ، أما اللوائح والمسئوليات والصلاحيات فهي أحياناً واضحة .

٣.الإجراءات معقدة ، والتمسك بحرفية اللوائح لا يساعد على إنجاز العمل بسرعة.

٤.ممارسة الدور الوظيفي الإداري تحتاج أحياناً لمعرفة علمية وخبرة مسبقة ، وما يعرف عن الدور وتوقعاته غير كافي لإنجازه بالصورة الأفضل .

٥.الدور الوظيفي المرغوب ممارسته يُفضل أن يتصف بالوضوح والسرعة والإطلاع الدائم على كل توقعاته .

أما التوصيات فمن أهمها :

١ – تحوير مسميات الوظائف إلى مسمى يتفق مع العمل الممارس .

٢ – الاختيار السليم المبني على أسس علمية .

٣ – التعريف بالإجراءات واللوائح والصلاحيات لكل من يحتاج إليها في الوقت الملائم .

٤ – تبسيط الإجراءات ، وتوضيح وتحديد المسئوليات .

الباحثة	المشرف	عميد الكلية
بسمة حسن محسن النمري	د / مريم عبدالله الصبان	د/ صالح بن محمد السيف

كلمة شكر

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم كتابه ﴿ **وإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ وَ لَئِن كَفَرْتُمْ إِن عَذَابِي لَشَدِيدٌ** ﴾ (ابراهيم : ٧) والصلاة والسلام على الهادي الأمين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

بعد شكر الله تعالى الذي أمدني بالعون والتوفيق لإكمال هذه الدراسة ، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من علمني حرفاً أو أعانني على تعلمه ، كما أتقدم بالشكر لكل من كان له فضل في حصولي على معلومة أو ملاحظة أعانت على إتمام هذه الدراسة ، ولكل من بذل جزءاً من وقته للمساهمة إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود على هذا النحو .

ولايسعنى إلا أن أتوجه لكل هؤلاء بقولي جزاكم الله عني كل خير ، وختم بالصالحات أعمالكم .

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الفصل الأول

المشكلة و أهميتها

- مقدمة الدراسة .
- مشكلة الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .
- حدود الدراسة .

مقدمة :

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له ، ومن يضلل فلا هادي له ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأشهد أن محمد رسول الله .

﴿ **يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُوا ٱللَّهَ وَ قُولُواْ قَوْلاً سَدِيداً ۞ يُصْلِح لَكُمْ أَعْمَٰلَكُمْ وَ يَغْفِر لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَ مَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَ رَسُولَهُ فَقَد فَازَ فَوزاً عَظِيما** ﴾ (الأحزاب: ٧٠-٧١)

وقال تعالى : ﴿ ... **وَ مَن يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْراً** ﴾ (الطلاق : آية ٣)

وكل مؤسسة أياً كان نشاطها تسعى إلى تحسين وتطوير أدائها ، هذا الأداء الذي يظهر في صورة أفعال وأنشطة تحددها واجبات ومعايير محددة ، ينال من يؤديها حقوق معينة ، وتكون هذه الأفعال بما يحددها وينظمها الدور الوظيفي الذي يعتبر اللبنة الأساسية في تكوين الأجهزة الإدارية ... وغيرها .

والأداء الوظيفي السليم للمؤسسة يتحدد من خلال قيام أعضائها بأدوارهم على نحوٍ يحقق أهدافها ، والأداء السليم للدور على أفضل وجه مرغوب يتطلب من الفرد المؤدي أن يكون عارفاً بالدور فاهماً له ، والفهم المتكامل للدور يتضمن جانبين : جانب شخصي يتعلق بطبيعة الأفراد الذين يقومون بالدور نفسه ؛ وجانب تنظيمي يتعلق بطبيعة الدور وتوقعاته . (مرسي ، ١٩٨٨م) .

ويرتكز الجانب التنظيمي على محتويات الدور فبمقدار إدراكها تحدد درجة إتقان العمل لأنها تحدد الدور وتنظم أدائه ، وهذه المحتويات تختلف تفصيلاتها من دور لآخر ، ولكن هناك معايير و قواعد مشتركة بين كل الأدوار تطرق لها الكُتاب وحددوا ما يلزم منها لسلامة كل هذه المحتويات ، و بعرض هذه الشروط على من يؤدون الأدوار الوظيفية يتم التعرف على الدرجة التي تتوفر بها هذه الشروط ، ومن خلال ذلك تُستنتج صورة عامة عن الدور الوظيفي ، فهذه

المحتويات تعمل على ضبط السلوك المرتبط بالدور وتحدد كيفية الأداء (فرح ، ١٩٨٩م) ، ومدى كفاية المعلومات عن هذه المكونات ومدى وضوحها لدى القائم بالدور من العناصر المهمة في تحقيق عنصر الفاعلية للدور .

ولأهمية هذه المكونات وتشعبها ترد متفرقة في الكثير من الأبحاث والرسائل العلمية في مجال الإدارة ، فالباحثون في موضوع العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي والوصف الوظيفي والتنظيم والتدريب وتقويم الأداء ... وغيرها ، يتعرضون لمحتويات الدور بصورٍ متعددة .

وكشفت نتائج بعض الدراسات السابقة عن الحاجة الملحة للقيام بدراسة عن محتويات الدور الوظيفي ، فدراسة ناضرين (١٤١١هـ) كشفت نتائجها عن عدم رضا الموظفات عن طبيعة العمل ونوعيته وعلاقتهن بالإدارات الأخرى والطالبات ، ودراسة الحربي (١٤١٤هـ) بينت نتائجها وجود ثغرة في المعرفة الوظيفية وأُخرى في واجبات الدور ومسئولياته ، فما أسباب عدم الرضا وماذا يوجد في الواجبات والمسئوليات والصلاحيات من إيجابيات وسلبيات ؟

ويضاف إلى ذلك ما لاحظته الباحثة أثناء اتصالها المباشر مع الموظفات أثناء دراستها من اختلاف في السلوك بالرغم من تكرار نفس الموقف،وما سمعته من بعض الموظفات من شكوى من الملل وعدم وضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب ، فكل هذه النتائج والملاحظات تطرح العديد من التساؤلات التي تدعو إلى التوجه إلى مكونات الدور الوظيفي ، ففيها مرتع خصب للإجابة على هذه التساؤلات وتوضيح حال بعض مكونات الدور الأخرى .

وبناءاً على ماسبق فإن هذه الدراسة تتناول بالدراسة والتحليل الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمختلف أدواره الوظيفية التي يتكون منها ، و للتعرف على واقع الدور الوظيفي الإداري الممارس في جامعة أم القرى ، وما التصور المثالي عن هذا الدور في نظر الممارسات له .

مشكلة الدراسة :

التصور المثالي عن الدور والسلوك الواجب يتحول إلى إنجازات فعلية ، وبالرغم من تشابه السلوك الحقيقي للدور مع السلوك المتوقع فإنه قد يكون هناك تناقضات بينهما يرجع سببها لعوامل كثيرة منها :

١ - مدى كفاية المعلومات لدى شاغل الوظيفة عن توقعات الآخرين .

٢ - مدى فهم شاغل الدور للأحكام والقوانين والواجبات والمسئوليات التي تحدد النشاطات المطلوبة منه .

٣ - مدى قدرة وقابلية شاغل الدور على تنفيذ الواجبات التي تقع ضمن حدود عمله .(ميشيل ، ١٩٨٠م) .

٤ - واجبات الدور ومسئولياته من حيث وضوحها ودرجة الاتفاق والإجماع عليها بين الأفراد .

ومن خلال مراجعة الباحثة لبعض الدراسات إضافةً إلى اتصالها المباشر ببعض عضوات الجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى لاحظت الباحثة وجود عدد من النتائج منها ما يلي :

- توصلت دراسة ناضرين (١٤١١هـ) إلى أن هناك أكثر من (٨٠ ٪) من الموظفات غير راضيات عن : علاقتهن مع الطالبات ، علاقتهن مع الإدارات الأُخرى ، طبيعة أعمالهن ونوعها ، بالإضافة إلى أن أكثر من (٥٥ ٪) منهن غير راضيات عن وضوح وتحديد مسئوليات أعمالهن لهن وللآخرين .

- ما توصلت إليه دراسة الحربي (١٤١٤هـ) إن من معوقات عملية تقويم الأداء الوظيفي عدم تحديد واجبات وسلطات ومسئوليات الموظفات إضافة إلى عدم دقة المعلومات المتحصل عليها عن الأداء الوظيفي .

- مـن خـلال جمـع المعلومـات تبـين أن مسـمى الوظيفـة أحيانـاً لا يتفـق مـع الـعمـلالممارس ، فإذا كان المسمى الذي يُستدل به على ماهية الشيء هذا حاله ، فما هو حال بقية مكونات الدور ! .

وبناءاً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤالين التاليين :

- ما هو واقع الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفات ؟

- مامستقبل الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بقسـم الطالبـات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفات ؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الوظيفي الذي يعتبر اللبنة الأساسية لبناء الجهاز الإداري ، فتناول هـذا الـدور بالدراسة والتحليل يسـاهم في معرفة وفهم طبيعة هذا الجهاز وما يكلف به .

وتناول الـدور الوظيفـي بالدراسـة والتحليـل مـن خـلال رأي شـاغلته الـتي مارسته يساعد أيضاً على الارتقاء بهذا الدور وتطويره ، فخطوات التطويـر تبـدأ بالتعرف الدقيق على الواقـع والإطـلاع المباشـر علـى سـلبياته في ضـوء الظـروف المحلية الخاصة بالمجتمع الذي يحدث فيه التطوير .

ومعرفة واقع الدور الوظيفي وإعطاء صـورة عامـة عـن خصائصـه والصفـات المرغوبة فيه من خلال مكوناته يفيد كلاً من الجهات التالية :

١) الموظفات أنفسهن اللاتي طبقت عليهن الدراسة .

٢) الرؤساء المباشرين والرئيسات المباشرات للموظفات في قسم الطالبات بجامعـة أم القرى .

٣) إدارة شؤون الموظفين بجامعة أم القرى .

٤) الجهة المهتمة بالتخطيط بجامعة أم القرى .

٥) المتقدمات لشغل أدوار وظيفية جديدة بالجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

أيضاً توضح هذه الدراسة بعض أسباب شكوى المستفيدات من الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى فتساعد على حلها ببيان هذه الأسباب للمعنيين بتطوير أداء الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

وأخيراً تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما سبق من دراسات أجريت في مجال الإدارة الجامعية و طبقت في جامعة أم القرى ، فالمعرفة الإنسانية بناء متصل مترابط الأجزاء وكل جزء فيه امتداد لما سبقه من الأجزاء ، ويبدأ من حيث انتهى الجزء الذي يسبقه .

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة من خلال إطارها النظري والدراسة الميدانية تحقيق الأهداف التالية :

١ - معرفة الأدوار الوظيفية والتشكيلات الإدارية الممارسة في الجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى .

٢ - معرفة الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

٣ - معرفة المهام التي يمارسها الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

٤ - معرفة معوقات الدور الوظيفي والمقترحات لعلاجها .

٥ - معرفة التسهيلات الممنوحة لممارسة الدور الوظيفي .

٦ - وضع صورة عامة عن واقع الدور الوظيفي في الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

٧ - وضع نموذج عام للدور الوظيفي المأمول في الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

تساؤلات الدراسة :

تجيب الدراسة بصفة أساسية عن السؤال الرئيسي التالي :

((ما واقع ومستقبل الدور الوظيفي بالجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى))

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :-

١) – ما واقع الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفات من حيث :

أ – مسمى الدور الوظيفي .

ب – المعرفة الوظيفية .

ج – الإجراءات واللوائح .

د – الواجبات والمسئوليات .

هـ– الصلاحيات .

٢) – ما هي التوقعات المستقبلية للدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى من حيث :

أ – مسمى الدور الوظيفي .

ب – المعرفة الوظيفية .

ج – الإجراءات واللوائح .

د – الواجبات والمسئوليات .

هـ– الصلاحيات .

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على التعرف على وجهة نظر الموظفات الإداريات في الدور الممارس لهن بصفة عامة دون الدخول في محتوياته الخاصة واقتصر تطبيق هذه الدراسة على الموظفات الإداريات بقسم الطالبات بجامعة أم القرى بمكة

المكرمة ممن مضى على التحاقهن بالوظيفة الإدارية أكثر من سنة ، لأنهن أقدر على أدوارهن وفهمها ، وذلك خلال العام الدراسي ١٤١٦-١٤١٧هـ .

مصطلحات الدراسة :

تشمل الدراسة التعريفات الإجرائية التالية :

- **الدور** : نوع من السلوك تحدده مجموعة من الحقوق والواجبات .
- **الوظيفة** : عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسئوليات معينة . (الأيوبي ، د.ت) .
- **الدور الوظيفي** : مجموعة من الأقوال والأفعال السلوكية تنظمها مجموعة من الواجبات والحقوق المحددة لوظيفة معينة .
- **محتوى الدور أو مضمونه** : مجموعة من العناصر التي يتكون منها الدور (أهداف - واجبات - مسئوليات - صلاحيات) .
- **الفاعلية** : صلاحية الشيء ومقدرته على التأثير .
- **الهيكل التنظيمي** : الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، والكيفية التي يتم بها تقسيم العمل وتجميع الأنشطة الإدارية في شكل محدد أن نصل الى فرد واحد في قمة التنظيم .
- **الخريطة التنظيمية** : رسم بياني تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة يعرض مافيه بشكل أوضح وصورة أسهل ، ويوضح جوانب هامة في المؤسسة ، فالخريطة التنظيمية للمؤسسة توضح مايلي :
  - الأقسام والوحدات التي تتكون منها المؤسسة .
  - العلاقات بين هذه الأقسام والوحدات .
  - أنواع الوظائف ومسمياتها وعددها .
  - عدد المستويات الإدارية في المؤسسة .
  - نطاق الإشراف وقنواته .
  - خطوط السلطة والمسئولية .

- أنواع السلطة الموجودة .

الدليل التنظيمي : كُتيب يفسر ما تحتويه الخريطة التنظيمية باسلوب انشائي مفصل وشامل ويعطي فكرة واضحة وتفصيليه لكل فرد في المؤسسة عن مركزه ودوره الوظيفي في الصورة التنظيمية (عساف ١٩٨٨، ص٣٥٦) وأهم محتويات الدليل التنظيمي مايلي :

- طبيعة نشاطات وأعمال المؤسسة والأهداف التي تسعى اليها .
- شرح لأنظمة العمل كنظام التوظيف ، والترقية ،... وإلى غير ذلك من القواعد واللوائح التي تحدد سير العمل .
- وصف للمراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات في المؤسسة .
- العلاقات بين الإدارات الرئيسة في المنظمة .
- توصيف للوظائف التي تحتويها المؤسسة يبين حقوق شاغلي الوظائف ، وواجباتهم ودرجاتهم المالية ، والاشتراطات التي لابد من توافرها فيهم ، والأسس التي يستند عليها تقويمهم .



الفصل الثاني

الإطار النظري

- الإدارة الجامعية (مفهومها وخصائصها)
- أسس الإدارة الجامعية
- مفهوم الجهاز الإداري وأهميته
- مفهوم الدور وسماته في النظام الإداري
- مكونات الدور
- مكونات الدور والفاعلية
- الوظيفة من منظور إسلامي
- خصائص العمل في الإسلام

مقدمة :

المؤسسة تتكون من مجموعة أجهزة بكل جهاز مجموعة أقسام وإدارات تشكلت نتيجة لتجميع أدوار وظيفية على أساس معين ، وتتكامل هذه الأدوار مع بعضها لتكون البناء الأساسي للمنظمة ،ويتميز كل دور بمضمون خاص ويشترك مع غيره في سمات عامة .

وجامعة أم القرى أيضاً كمؤسسة بدأت كفكرة لدور يتطلب ممارسته ثم تجسدت هذه الأفكار في صورة أعمال وأنشطة تجمعت في دور معين ، وبفعل عدة عوامل تطورت لعدة أدوار تميزت وتخصصت وجُمعت لتكون أجهزة أكاديمية وفنية وإدارية ولكل جهاز مميزاته ووظائفه .

الإدارة الجامعية (مفهومها وخصائصها) :

الإدارة الجامعية كغيرها من أنواع الإدارات في ممارسة العمليات الإدارية الأساسية وتم تعريفها نسبة إلى هذه العمليات فهذا راشد (١٤٠٨هـ) ينظر إلى الإدارة الجامعية من زاوية الوظائف والعمليات الإدارية التي تقوم بها فيعرف الإدارة الجامعية بأنها " كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن يعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم من خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد " ص (٧٤) وهذا التعريف مخصوص ينطبق على الإدارة العليا أما بالنسبة للإدارة التنفيذية فانه يحتاج إلى تعميم أكثر فيمكن أيضاً أن يعرف الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة و العمليات الإدارية المنسقة المتكاملة الهادفة ، التي يؤديها أفراد مؤهلون يعملون في إطار الجامعة لبلوغ أهداف محددة سلفاً بفعالية .

وبناءاً على ما سبق فان الإدارة الجامعية تحتوى على العناصر التالية :

١- أهداف محددة .

٢- أنشطة وعمليات هادفة مرنة متكاملة فيما بينها .

٣- أفراد مؤهلون .

٤- عناصر مادية وغير مادية من أموال ومعدات وأبنية ومعلومات وأنظمة ... وغيرها .

وبهذه العناصر الأساسية تتفق الإدارة الجامعية مع غيرها من أنواع الإدارة لكنها تختلف عنها في طبيعة وتفاصيل ومجالات عملها ، فالإدارة ترتبط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ، " والجامعة كنظام اجتماعي إداري يختلف في تركيبه وتكوينه وطبيعة ونوعية أهدافه وأسلوب وكيفية تحقيق هذه الأهداف ، ويختلف أيضاً في أنواع الجماعات والأطراف التي تنتمي إليه وطريقة مزج وتنسيق أهداف هذه الجماعات ، ويختلف في طبيعة العمل الواجب إنجازه وفي كفاءات ومهارات القائمين بعملية الإنجاز " (علوي ، ١٩٧٦ ، ص ١٠٦) .

للجامعة طبيعة خاصة وصفات تميزها عن غيرها أوضحها نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٨ في ١٤١٤/٦/٤هـ فالمادة الأولى من هذا النظام تبين أن الجامعة مؤسسة علمية وثقافية تعمل على هدى الشريعة الإسلامية وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا ، والنهوض بالبحث العلمي ، والقيام بالتأليف والترجمة والنشر وخدمة المجتمع في نطاق اختصاصها .كما تبين المادة الثانية أن من صفات الجامعة أنها تتمتع بشخصية معنوية ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك والتصرف والتقاضي (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، ١٤١٤/٦/١١هـ ، ص ٦) .

وبالنسبة لتكوين الجامعة فتوضح المادتين الخامسة والثامنة بأن الجامعة تتكون من عدد من الكليات والمعاهد ومراكز البحث والمراكز المساندة ، وتتكون كل كلية أو معهد من عدد من الأقسام إذا كانت طبيعة الكلية أو المعهد تقتضي ذلك ، وتضيف المادة العاشرة بأنه يجوز عند الاقتضاء بناءاً على اقتراح مجلس الجامعة المختص وموافقة مجلس التعليم العالي أن تتبع الجامعة وحدات تعليمية

دون المستوى الجامعي وتحدد لائحة خاصة لمستوى الدراسة في هذه الوحدات ومناهجها وكيفية إدارتها. (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، ١٤١٤/٦/١١هـ ،ص٦) .

والعمل بالجامعة ينقسم إلى ثلاثة أقسام أكاديمي ، فني ، و إداري ، (ويغطي العمل الإداري بالجامعة رقعة واسعة من العمليات والإنجازات تزخر بألوان النشاط المختلفة حيث يبدأ من أعمال الإدارة العليا وينتهي بالعمليات التنفيذية الصغيرة وتشمل هذه الأعمال الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإرشاد ومتابعة وتقييم ، وتتنوع هذه الأعمال فهي تشمل أعمالاً مالية وحسابية وكتابية وتنظيم مكتبات ، وشراء وبيع ، وتخزين وسكرتارية ومحفوظات ، وعلاقات ثقافية وعلاقات عامة ، ورعاية اجتماعية وإسكان وتغذية وغير ذلك من الأعمال الكثيرة) (النشار ، ١٣٩٦هـ ، ص ٣٤٧)

وتضم الجامعة بين جنباتها وبجانب أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية والأكاديمية أعضاء آخرين وهم الطلبة الذين أنشئت الجامعة من أجلهم ، وعدد من موظفي أجهزة الدولة الآخرين الذين يتلقون التعليم والتدريب في رحاب الجامعة وتحكمهم لوائحها الخاصة التي تحدد أهدافها وتنظم العمل داخلها.

أسس الإدارة الجامعية :-

لترتفع الإدارة الجامعية بمستوى أدائها وتحصل على مردود إيجابي افضل عليها أن تحسن اختيار أفرادها وتضع كل فرد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ، وتعرفه بماله وما عليه ، وتوفر له بيئة سليمة ومعلومة سليمة وتضع معدلات للنجاح يمكن أن يقاس بها الأداء ، وتعرف الفرد بمدى إتقانه لعمله .

فالبيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ عمل وأنظمة ومواد وما يتوفر للموظف من معرفة ومهارات إذا صلحت فهي بعون الله من أسس نجاح الإدارة الجامعية

، وتناول كُتاب الإدارة عدداً من الأسس التي تساعد على نجاح العملية الإدارية فمن أبرز المقومات الأساسية لنجاح العملية الإدارية التي أوردها النشار (١٣٩٦هـ) ما يلي :

" ١ - توفير الأجهزة الإدارية المدربة التي تستطيع النهوض بوظائف الإدارة بكفاءة عالية والعمل باستمرار على تنمية قدرات أفرادها ورفع مستوى أدائهم بمختلف الأساليب الممكنة .

٢ - توفير المعلومات السليمة ، وتحليلها بدقة ، وتوصيل النتائج بسرعة إلى الأجهزة الإدارية والقيادات على مختلف مستوياتهم حتى تستطيع اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

٣ - توفير المناخ السليم لأداء الأعمال بطريقة بناءة ومثمرة ، والاستفادة من قدرات الموظفين على خير وجه ، ويتطلب ذلك وجود جو من التعاون بين العاملين ، والعدالة في التقييم والإثابة " ص ص٥٠ -٥١ .

٤ - تحديد مركز لكل فرد وتعريف الأفراد بأدوارهم الوظيفية وبيان مهامهم بوضوح ، فتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي يؤديها الفرد تساعده على الوفاء بما هو مطلوب منه ، ويعين في القضاء على مشكلات سوء الفهم والخلط بين المسئوليات ، ويقضي على احتمال تكرار العمل وضياع الجهد ، ويساعد على تحديد المسئولية والمساءلة. (راشد ، ١٤٠٨هـ ، ص ٨٤)

٥ - " الاستخدام الأمثل للوقت والطاقة " (الصباب ، ١٣٩٨ ، ص ٢٠٢) .

مفهوم الجهاز الإداري وأهميته :

الأسس التي تساعد على نجاح العملية الإدارية يقع تحقيق الجزء الأكبر منها على عاتق الجهاز الإداري بمختلف فئاته وأقسامه ، فالإدارة هي حجر الأساس في المؤسسة وميدانها واسع منتشر ولها صلة بجميع أقسام المؤسسة وإداراتها .

فوجود الجهاز الإداري ضرورة لابد منها ، فإذا اجتمع ثلاثة أفراد أو أكثر

لتحقيق هدف معين لابد أن يكون هناك من يعمل على تنظيم جهودهم وتنسيق نشاطاتهم ، فالجهاز كما يشير رمضان (١٤٠١هـ) " هو مجموعة أو تجميع لفردين أو أكثر بحيث تكون بينهما علاقة محددة وبحيث يؤدي أحداث أي تغيير في أحدهما إلى رد فعل في الآخر " ص ٩٦ .

والجهاز الإداري أيضاً هو " مجموعة من الوظائف ومجموعة من الموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف " (حسن ، ١٤٠٥هـ ، ص ٥٧) ؛ وإذا نظرنا إلى الجامعة كنظام اجتماعي كما يذكر علوي (١٩٨٠م) فان الجهاز الإداري للجامعة يمكن أن يعرّف بأنه مجموعة من الأدوار الهادفة المتكاملة التي يؤديها مجموعة من الأفراد المؤهلين . وهكذا يتضح أن الوحدات الأساسية التي يرتكز عليها الجهاز الإداري هي الفرد ، الدور ، الوظيفة التي تعتبر من الأسس المعتمدة لتصنيف الأدوار فبمسمى الوظيفة يتحدد مسمى الدور الوظيفي الذي يمثل اللبنة الأساسية لبناء الجهاز الإداري الذي يلعب دوراً أساسياً في مدي صلاح نظام الجامعة وفشله ، حيث يؤدي هذا الجهاز الإداري في الجامعة وظيفة هامة فيقوم بما يلي :

١- يوضح غايات الجامعة وأهدافها العامة .

٢- يضع الأهداف الإدارية .

٣- يرسم السياسات الخاصة بالتنفيذ .

٤- يعد اللوائح والأسس وكيفية العمل في كل قسم من أقسام الجامعة وإداراتها.

٥- توفير الإمكانات وتلبية الاحتياجات المالية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في رحاب الجامعة .

٦- تنظيم جهود العاملين ووسائل الاتصال وتنسيقها .

٧- تهيئة المناخ الصالح لممارسة العمل .

مفهوم الدور الوظيفي وسماته في النظام الإداري :

مصطلح الدور الوظيفي مركب من شقين : دورٌ ، ووظيفة ولبيان مصطلح الدور الوظيفي نحلله إلى مكوناته الأساسية ونبين كل شق منه على حدة .

فبالنسبة لمصطلح الدور لم يتفق دارسوا السلوك الإنساني على تعريف محدد له ويلقى القبول بينهم ؛ وذلك لاختلاف أُطرهم وانتماءاتهم المختلفة ؛ ولذلك تعددت تعاريف الدور ولكن هذه التعاريف بصفة عامة تألفت من عنصرين الأول أتفق الأغلبية على أنه السلوك ولكنه ورد بصيغ مختلفة كأفعال ، وأنشطة ، والاستجابات الشرطية ، وتنظيم لاتجاهات وعادات ، .... وغيرها . والعنصر الثاني الذي أختلف فيه هو ما يدفع هذا السلوك ويحدده ، فالتعريفات النفسية للدور ترى أن المحرك لهذا السلوك هو شخصية الفرد .أما التعريفات الاجتماعية فتذكر أن ما يدفع السلوك هو إما العلاقات الاجتماعية أو المركز والموقف الاجتماعي ، أو المعايير الموضوعة في موقف ما أو وضع معين في نظام العلاقات الاجتماعية ؛ أما الباحثون في علم الإدارة فيذكرون أن المحدد لهذا السلوك هو التصورات الذاتية عما يتطلبه هذا الدور من ناحية وتوقعات الآخرين عن السلوك المنتظر القيام به من ناحية أخرى ؛ أو العلاقة الوظيفية التي يشترك فيها الفرد ، المركز الذي يشغله الفرد ؛ ومكانه في التنظيم.

ومن تعريفات الدور النفسية بين مرعى(١٤٠٤ هـ) أن الدور "هو مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المنتظر من شخص ما استناداً إلى سماته الشخصية وخصائصه الفردية "(ص١٠٦).

أما في مجال علم الاجتماع فقد عرف البادي (١٤٠٤هـ)الدور بأنة "نمط من السلوك الذي تحدده الحقوق والواجبات المتصلة بموقف اجتماعي معين داخل إطار مجموعة من المواقف الاجتماعية المنتظمة "(ص٢٧٣)، وفي مجال الإدارة ورد

في قاموس الإدارة العامة (د.ت) بأن الدور هو النشاط الذي يقوم به الموظف أثناء عمله، وأحياناً يستخدم مصطلح الدور كأنه مرادف للوظيفة (الوصف الوظيفي) وهناك فرق بينهما فالدور أعم وأشمل من الوصف الوظيفي حيث يعرفه جراي(١٤٠٨هـ) بأنه المجموعة الكاملة للتوقعات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد السلوك في العمل ، بينما يقتصر الوصف الوظيفي على وصف التوقعات الرسمية . هذا بالنسبة للمكون الأول من مصطلح الدور الوظيفي أما بالنسبة للمكون الثاني وهو الوظيفة فلها أيضاً تعاريف متعددة لكنها متقاربة ومتشابهة .

فالوظيفة كما يعرفها عمار (د.ت)" عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات في مستوى معين من الصعوبة تحدث لتحقيق هدف في التنظيم ،ويقوم بأداء الأعمال المرتبطة بها فرد يحمل مطالب شغلها تعينه سلطة ذات اختصاص وينال في مقابل ذلك الأجر والامتيازات الملحقة بها"(ص٣٤).

إذاً فالوظيفة أيضاً عبارة عن سلوك محدد سلفاً حسب معايير معينة ،ولأن الوظيفة التي يشغلها الفرد من الأسس المعتمدة لتصنيف الدور فيرتبط الدور بالوظيفة ويتكون الدور الوظيفي الذي يمكن أن يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأقوال والأفعال السلوكية التي تنظمها مجموعة من الواجبات والمسئوليات والمعايير المحددة لوظيفة معينة ، يؤديها فرد معين وينال مقابلها حقوق محددة.

وبناءاً على الصفات المميزة لكل من الدور والوظيفة فإن الدور الوظيفي في المؤسسات يتميز بالآتي:-

١- الوظيفة والدور الوظيفي متلازمان .

٢-" تتعدد الأدوار الوظيفية في المؤسسة ولكنها ترتبط وتتكامل فيكمل كل دور الأدوار الأخرى ويتبادل معها التأثير .

٣- الأدوار الوظيفية متخصصة ومحددة وتتجه إلى تحقيق غايات وأهداف معينة .

٤- تختلف الأدوار الوظيفية باختلاف نوعية المهنة المزاولة وباختلاف متطلباتها وواجباتها ومسئولياتها " (مرعى،١٤٠٤هـ،ص١١٦).

٥- الدور الوظيفي من الأدوار المكتسبة التي تتسم بالانتشار والعمومية وتتطلب قدرات خاصة وتدريبات محددة (فرح،١٩٨٩م).

٦- يتحدد الدور الوظيفي بمكان أو وضع معين في الهرم الوظيفي.

٧- "يتأثر الدور في تحديده بثلاثة عوامل رئيسية هي: التوقعات الرسمية التي تفرضها المؤسسة ، توقعات الآخرين المحيطين بشاغل الدور، شخصية الفرد ذاته صاحب الدور وما تتصف به هذه الشخصية من سمات" (حسني ، ١٤١٣هـ ، ص٥٤) .

٨- الدور عنصر من عناصر بناء الشخصية يؤثر فيها ويتأثر بها.

٩- "يتحدد محتوى الدور الوظيفي في ضوء متطلبات وواجبات الوظيفة ومسئولياتها "(دمعة ،١٩٨٤م،ص٥٣).

١٠- يتغير محتوى الدور الوظيفي بتغير مكانة الفرد في النظام المهني فمكونات الدور الوظيفي في قمة السلم المهني غير مكوناته في أول السلم .(فرح ،١٩٨٨م)

١١- يختلف محتوى الدور وسلوكه باختلاف السن والجنس .

١٢- "يتم إدراك الأدوار بطرق مختلفة ، فقد تدرك المؤسسة دور الفرد بطريقة تختلف عن إدراك الفرد نفسه لدوره ، ونتيجة لاختلاف الإدراك قد يختلف السلوك " (النجار ، ١٩٧٧م ، ص ١٤١) .

١٣- الأفراد الذين تجمعهم أدوار متماثلة تربطهم بمجموعة من التوقعات المتماثلة.

١٤- لا تأثير لمن يقوم بالدور الوظيفي على ماهيته من ناحية التنظيم التجريدية ، فالدور الوظيفي ينشأ في مرحلة أولى ثم يُعمد إلى توليه مهامه إلى فرد ليقوم به (الأيوبي ، د.ت ، ص ١٧) .

١٥- يحدد الدور الوظيفي الحقوق والواجبات التي تعطى لمن يمارسه وترتبط به .

١٦- يمكن الدور الوظيفي الفرد نفسه من تحديد توقعاته من الأفراد الذين يتعاملون معه بحكم دوره الوظيفي .

١٧- تختلف الأدوار من حيث الجبر والاختيار فبعضها مفروض على الفرد وبعضها اختياري ، ومن حيث استمرارها فهناك أدوار وظيفية دائمة وهناك أدوار أخرى لا تستمر إلا لفترة قصيرة ؛ أيضاً تختلف الأدوار من حيث السهولة والصعوبة ومدى تحديدها للسلوك فهناك أدوار محددة تحديداً جامداً وأخرى بها مجال أوسع للتغيير والاختيار (زهران ، ١٩٨٤م ، ص ١٣٠) .

١٨ - "الأدوار الوظيفية عبارة عن ممارسات يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفية قبل الدخول فيها أو التدريب عليها في أثناء ممارستها " (دمعة ، ١٩٨٤م ، ص ٥٣) .

١٩ - تتصف الأدوار بالتغير فالدور يتغير بتغير مضامينه وتتغير المضامين بتغير الظروف المحيطة بالدور كالتغيرات التكنولوجية والمعرفية وقدرات الفرد وخصائصه .

مكونات الدور:

أطلق عليها اسم مكونات الدور ، ومحتوى الدور ، ومضمون الدور ومع اختلاف الاسم فالمعنى واحد فهي مجموعة العناصرالتي يُكون مجموعها نظام الدور الواحد . ويتباين تنظيم وترتيب هذه العناصر المكونة لكل دور ، وتعمل هذه العناصر على ضبط أداء السلوك المرتبط بالدور وتحدد كيفية الأداء وبتغييرها يتغير الدور ، فالدور ليس مفهوماً ثابتاً مجرداً وإنما هو أشبه بقالب تتغير محتوياته تبعاً لما يصب فيه من عناصر .(فرح ، ١٩٨٩م ، ص ٣٤٣)

وبالنسبة لمكونات الدور الوظيفي فهي :

أولاً : المسمى . **ثانياً** : المعرفة الوظيفية .

ثالثاً : الإجراءات واللوائح . **رابعاً** : توقعات الدور .

هذه المكونات تختلف في تفصيلاتها من دور وظيفي لآخر ، لكن هناك قواعد ثابتة ومشتركة بين كل الأدوار يمكن أن يطبقها الجميع وفيما يلي وصف عام لهذه المكونات وأهميتها وما ينبغي أن يتوفر في كل منها .

أولاً – المسمى:

ورد في المعجم الوسيط (١٤٠٤هـ) أن الاسم " هو ما يعرف به الشيءُ ويستدل به عليه ، وأيضاً هو ما دل على معنى في نفسه غير مقترن بزمن " (ص ٤٥٢) والاسم مشتق من سَمَوْتُ ، لأنه تنويه ورفعه (الجوهرى ، ص ٢٣٨٣ ، ج ٦) .ومسمى الدور يعطى له معنى يعرف به ويستدل به على ماهيته .

والأدوار الوظيفية للأفراد تتحدد من خلال أسماء وظائفهم لذلك يجب تحديد مسميات الوظائف بدقة ، فتعطى الاسم الذي يعبر عن حقيقة واجباتها ومسئولياتها ويتفق مع طبيعة ومستوى وصعوبة ومسئولية الوظيفة ؛ وتوحيد

مسميات الوظائف المتطابقة والمتشابهة لان ذلك يساعد في تسهيل إجـــراءات الاختيار والتعيين والتدريب والنقل وغيرها من شئون التوظيف ، أيضاً يساهم في تحديد أُجور مناسبة لخصائص الوظيفة وأعبائها فاسم الوظيفة من العوامـل المهمـة في تحديد راتـب الموظـف ودرجتـه . وفي إطـلاق الأسمـاء علـى الوظـائف أحيانـاً ترتكب أخطاء منها :

١- تسمية الوظائف بأسماء مضللة لا تعبر عن خصائص الوظيفة وطبيعتها .

٢- إطلاق أسماء رنانة على بعض الوظائف تضفي عليها أهمية لا وجود لها .

٣- تعدد الأسماء المختلفة التي تستعمل للدلالة على نوع واحد منها .

٤- إطلاق اسم واحد على أنواع مختلفة من الوظائف .

وبهذا يصبح الأجر المحدد غير متفق مع خصائص الوظيفة وإنما يتفق مـع الألقـاب والأسماء ، والأهميـة المضللـة الـتي أضيفـت علـى الوظيفـة ، وتبعـاً لذلـك تصبـح جداول ميزانية الوظائف هـي الأخـرى مُضَلِلة غـير معبرة عـن أهميـة الوظـائف وطبيعتهـا .(هاشـم ، ١٣٩٩هـ ، ص ١١٧) . ولتجنـب المشكلات الـتي قـد تحدث أثناء التسمية يلجأ المختصون إلى ما يسمى بتصنيـف أو ترتيـب أو تجميـع الوظائف الذي يساعد على إيجاد مسميات ومصطلحات موحدة للوظـائف تعبر عن حقيقة واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها والمؤهلات اللازمة لشغلها .

ثانياً : المعرفة الوظيفية :

المعرفة الوظيفية تشير إلى المعرفة النظرية والعملية التي يجب أن يلم بها الموظف حتى يتمكن من أداء عمله "وهذه المعرفة لا تقتصر على المسمى والنوعية بل تشمل أيضاً معرفة أهميته وأهدافه والكيفية التي تحقق هذه الأهداف " الحارثي (١٤١٣هـ) ، "و تشمل أيضاً المعارف والجوانب المتعلقة بالأنظمة واللوائح والقوانين الإدارية والإجراءات والتعليمات التي تنظم شئون ذلك العمل ؛ والمعلومات المتعلقة بالفرص والقيود التي تفرضها البيئة في شكل سياسات عامة ،

وعناصر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، معلومات الأداء والمعلومات المرتدة " (السيف ١٤٠٥هـ ، ص ٢٠٧) .

وهذه المعلومات العريضة والمتشعبة يصنفها هاشم (١٣٩٩هـ) على النحو التالي :

" ١- معلومات عن العمل ذاته من حيث أهميته وواجباته ومسئولياته وصلاحياته ، وعلاقته بالأعمال الأخرى ، وعلاقة الفرد القائم بالعمل بالأفراد الآخرين ، والهدف من أداء العمل في تحقيق أهداف المؤسسة ، ومعايير الأداء المقبولة ، والتوعية بأهمية الاقتصاد في الوقت والجهد ، وأهمية الالتزام بشروط السلامة ، وأسباب التغيرات التي تدخل على العمل وطرائقه أو فنونه وغيرها من المعلومات المتشابهة .

ب - معلومات عن ظروف التوظف والأوضاع الاقتصادية التي تعمل المؤسسة في إطارها من حيث سياسات الأجور ، والعلاوات ، والمكافآت ، والإجازات بأنواعها ، والخدمات الاجتماعية ، وفرص الترقيات والتدريب ، و نظم تقديم المقترحات .... وغيرها من المعلومات المشابهة .

ج - معلومات ضرورية لأفراد القوى العاملة في مركز التنفيذ لكي يؤدوا أعمالهم مثل الأهداف المنشودة ، وخطط الإدارة وسياساتها ، وعملياتها ... وغيرها من المعلومات المشابهة " ص ٤٦٣ .

وتنقسم المعلومات بالنسبة لكل مجال من المجالات السابقة إلى قسمين :-

- معلومات مطلوبة للاستعمال الداخلي .

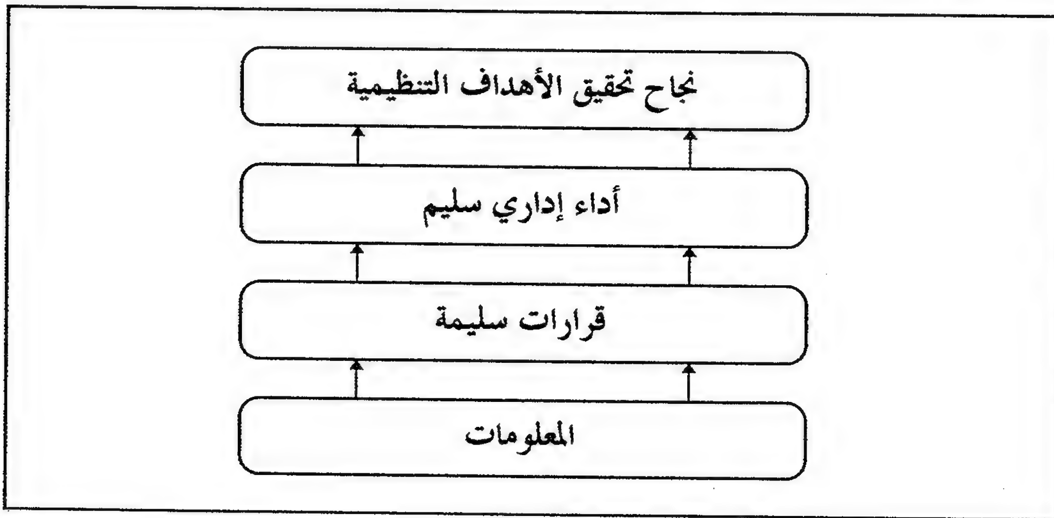
- معلومات مطلوبة للاستعمال الخارجي .

- مزايا المعرفة الوظيفية والمشكلات المترتبة على عدم المعرفة :

المعرفة بالدور الوظيفي وكل ما يساهم في تحسينه أمر لابد منه ، فالفرد يجب أن يعرف كيف يؤدي دوره بفعالية في إطار المناخ التنظيمي ، والمعرفة الوظيفية أيضاً وسيلة لإحداث التغير في السلوك " فالإدارة بتعليماتها تدفع الفرد لتعلم السلوك الملائم لتعلم وظيفته ، وسلوك الفرد عمله الفعلي الذي ينبع من إدراكه ، والمعلومات التي يحصل عيها الفرد تساعد على بناء إدراكه فالفرد يتعلم

السلوك الملائم من خلال تجاربه الذاتية وتبعاً للمعلومات المتاحة له من البيئة وهذا يؤدي إلى تحديد إدراك الفرد ومن ثم يتحدد سلوكه ، فإذا أُسند إليه دور وظيفي جديد فإن سلوكه لا يلبث أن يتعدل ليتلاءم مع الدور المسند إليه " (قنصوة الرشيد ، ص ص ١٦١-١٦٣) . كما أن معلومات الأداء والمعلومات المرتدة تؤدي إلى تعريف الأفراد بمدى إتقانهم للأعمال المطلوبة منهم فيساعدهم ذلك على تغيير سلوكهم وتحسين أدائهم ؛ فمعرفة الفرد لأثر جهوده في القيام بأعباء وظيفته ينتج عنه رضاً يؤدي إلى نوعٍ من الاستقرار الانفعالي يُساعده على أداء عمله بحماس بدلاً من أدائه بفتور .

والمعلومات عنصر من عناصر المدخلات وأداة للربط بين الأقسام والإدارات الفرعية ، وهي الوسيلة الرئيسية للإدارة في التخطيط والمتابعة . وغياب المعلومات والقصور فيها عامل مؤكد على ضعف الفاعلية "فالمعلومات هي أساس العمل الفردي والجماعي وتتضح أهميتها في المؤسسة على النحو المبين في الشكل رقم(١) . فمتى ما توفرت المعلومات الصحيحة والمفهومة للإدارة و تم استخدامها بالفاعلية المطلوبة أمكن اتخاذ قرارات سليمة تؤدي إلى فاعلية القيام



شكل رقم (١) : أهمية المعلومات في الإطار التنظيمي

بالنشاطات الإدارية المختلفة بما يؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية" (باجابر ، والمفتي ، ص ٢٢) .

"والقصور في مجال المعرفة الوظيفية ومجال نظم المعلومات كما ذكر عبدالوهاب (١٤٠٢، ص ٢٥١) يبدو فيما يلي :

- إسناد الأمر إلى من لا علم له به .
- نقص المعرفة بالممارسات السليمة في مكان العمل .
- بطء توصيل المعلومات بين الإدارات والجهات المعنية .
- الاعتماد على المكاتبات البريدية في كثير من الحالات .
- ضعف نظم الفهرسة والحفظ و قلة تدريب الأفراد في الأرشيف ومراكز المعلومات .
- عدم الاستفادة من النظم الحديثة للمعلومات وقلة خبرة الأفراد بهذه النظم وقصور التدريب فيها ."

- مقترحات لتحسين المعرفة الوظيفية :

ولكي تختفي الظواهر السابقة لابد من إتباع الطرق والشروط التالية :-

١ - الاختيار السليم المبني على مواصفات الوظيفة وشروطها ، والخصائص المطلوبة في شاغلها ، واختيار الأكفأ والأصلح .

٢ - " حصر الجوانب المعرفية وتحديد المعرفة اللازمة واعداد الاختبارات المقننة لها لمعرفة مدى إلمام الموظفين بها سواء عند التعيين أو عند الترقية .

٣ - إعداد تقويم شامل لجميع الموظفين فيما يتعلق بالجانب المعرفي لمعرفة نقاط الضعف وتزويدهم بما يحتاجون إليه ." (السيف ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢٠٧) .

٤ - نظراً لتأثر الجوانب المعرفية بالتطورات التكنولوجية التي تحدث فلابد من متابعة هذه التطورات وتحديث وتجديد معلومات الأفراد في المؤسسة بشكل دوري في مجال عملهم ونشاطات إداراتهم وذلك بمختلف الطرق المتاحة والمناسبة .

٥ - إقامة نظم سليمة للمعلومات ، والإفادة من الحاسب الآلي والمعالجة الإلكترونية للمعلومات - كلما كان ذلك مناسباً - ، وبعد دراسة علمية ودقيقة للاحتياجات الحالية والمستقبلية من المعلومات وتكاليف استخدام الحاسب الآلي والمزايا التي يحققها . (عبدالوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٦٠) .

٦ - التوقيت الملائم في توزيع المعلومات بحيث تصل المعلومات إلى أيدي المعنيين والمهتمين بها بسرعة ووضوح في الوقت المناسب وذلك لأن التوقيت عنصر هام في الاستفادة من المعلومات ، فلا قيمة لمعلومات تصل إلى أيدي المعنيين بعد فوات الأوان . (مرسي ، ١٩٨٨م ، ص ٢٣٠) .

وبعد حصر الجوانب المعرفية واختيار الوسيلة المناسبة المتاحة والوقت الملائم لإيصالها ، وحتى تكمل الاستفادة من هذه المعلومات ينبغي أن يتوفر في المعلومات ذاتها الآتي :-

أ - أن تكون معلومات دقيقة ومفيدة ومصنفة معتمدة على حقائق تم الوصول إليها بطرق علمية سليمة . فبعد جمع المعلومات يراجعها المختصون للتأكد من صحتها وعدم وجود تعارض بين بعضها البعض واختزال الزائد عن الحاجة ثم يقومون بتبويبها ما أمكن وتنظيمها تمهيداً لاستخدامها .

ب - أن تكون مختصرة تتضمن المعلومات الهامة والمطلوبة خاصة التقارير على أن تكون البيانات التفصيلية جاهزة تحت الطلب .

ج - أن تكون واضحة سهلة الفهم ، فتكتب المعلومات بشكل يسهل قراءته وباستخدام لغة سليمة بسيطة ومرتبة ترتيب منطقي ، والبعد عن استخدام كلمات رنانة ذات مفهوم غامض .

ثالثاً :اللوائح والإجراءات :

اللوائح تضع قواعد عامة تسري على جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط ، أما الإجراءات فإنها تبين المراحل التفصيلية ، فاللوائح هي مجموعة

الأنظمة والقواعد الإجرائية الداخلية التي تعمل بموجبها المؤسسة الإدارية (غوشة.د.ت) .وتسمى أيضاً القرارات الإدارية التنظيمية . أما الإجراءات أو كما يسميها البعض طرق وأساليب العمل فهي الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة منذ البداية إلى النهاية " (عصفور ، ١٤٠٣هـ ، ص١٥٨) . ويعرفها النمر (١٤١٤هـ) بشكل أوسع فيذكر أن الإجراءات هي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسئولين عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال "(ص١٠٧) . فالإجراءات لا غنى عنها للقيام بالأعمال التي من طبيعتها أن تتكرر فعلى ضوئها يتم تنفيذ هذه الأعمال فهي تحدد كيفية أداء العمل ، ومتى ، ومن يؤدي العمل ؛ إضافة إلى ذلك فإن الإجراءات السليمة تحقق العديد من الفوائد الأخرى منها ما يلي:-

١- تساعد على منع التضارب والتعارض بين الأعمال وتجنب الفوضى والارتجالية نظراً لإتباع مجموعة محددة من الإجراءات لإتمام العمل .

٢- تساهم في التقليل من الجهد والوقت بالنسبة للمديرين والعاملين عند أدائهم للأعمال لأنها تخضع لإجراءات متكررة .

٣- الإسراع في إنجاز المعاملات وتحسين الخدمات المقدمة للمنتفعين فالتحديد المسبق للخطوات التي تمر فيها المعاملة يقلل من أوقات انتظارها لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة . (عصفور ، ١٤٠٣هـ ، ص١٦٠) .

٤-" وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأفراد .

٥- وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات ، فالخطوات المحددة تساعد على إتمام تنفيذ الأعمال بالطريقة المقررة سلفاً"(الهواري ، ١٩٧٣م ، ص ١٣٣) .

٦- التقليل من احتمال حدوث الأخطاء والنسيان .

٧- تساعد على تحقيق التكامل في العمل وعدم إهمال جزء من العملية بغير إنجاز

٨- تخفيض الأعمال الكتابية ، فاعتماد إجراءات موحدة للأعمال المتشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها .

٩- تسهيل التدريب حيث أن واجبات ومسئوليات كل وظيفة محددة بدقة وبالتالي يمكن تحديد المهارات المطلوب تنميتها في الموظف شاغل هذه الوظيفة (النمر ، ١٤١٤هـ ، ص ١١٠).

- مبادئ الإجراءات السليمة :

الفوائد السابقة لا تتحقق إلا بتوفر عدد من العوامل تكون بمثابة معيار لمدى سلامة ونجاح هذه الإجراءات ومن هذه العوامل :

١- أن تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من قبل القائمين بتنفيذها ، وبعيدة عن التعقيد والتطويل غير المرغوب فيه حتى يمكن الحصول على الخدمة بيسر وسهولة فالإجراءات في حالة تعقيدها وسوء استخدامها تكون عبء على المؤسسة .

٢- " أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمؤسسة ومنبثقة من أهدافها .

٣- أن تؤسَس الإجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وليس على مجرد افتراضات .

٤- مراعاة الأحكام الشرعية ، والتسهيلات الطبيعية والبشرية ، وطبيعة العمل المؤدى والأهداف المنشودة " (هاشم ، ١٩٨١م ، ص ٨٩) .

٥- أن تتوافر في الإجراءات صفة الاستمرارية والمرونة في آن واحد . فيكون خط السير المقرر للإجراءات مستقر وثابت مع تمتعها بدرجة من المرونة تمكن من تعديلها عند مواجهة ظروف طارئة .

٦- أن تكون خطوات الإجراءات مكملة لبعضها البعض ومتناسقة ، بحيث إذا

حدث خطأ في أحد الخطوات أمكن اكتشافه عند تطبيق الخطوات التالية. (النمر ، ١٤١٤هـ ، ص ١٠٩) .

٧- أن تكون مسجلة ومعلنة ومعروفة للموظفين والمستفيدين ويكون ذلك بكتابتها ونشرها إما على هيئة لوائح وتعليمات أو جعلها في أماكن بارزة في المؤسسة ليطلع عليها المستفيدين ويعملوا بموجبها .

٨- أن تكون ممكنة التطبيق عملياً فبعد تقرير ما ينبغي إتباعه من إجراءات يستحسن أن توضع موضع التطبيق لفترة تجريبية محدودة لمعرفة ما يحتمل أن يظهر فيها من عيوب فتعالج أو عقبات فتذلل . (عساف ، ١٩٨٨م ، ص ٢٣٦) .

٩-" مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من صلاحيتها في ضوء الظروف القائمة والنظر في مدى الحاجة إلى تعديل الإجراء بسبب ما تكشف عنه المراجعة من وجود تداخل في خطوات التنفيذ أو ازدواج بينها ، أو أن الإجراء الحالي يترتب عليه زيادة في تكلفة التنفيذ مما قد يُرى معه وضع إجراء جديد يحقق الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقة ". (هاشم ، ١٩٧٦م ، ص٨٩)

١٠-" تدريب العاملين عليها حتى يتقنوا العمل بمقتضاها ". (محمود عساف ، ١٩٨٨م ، ص٢٣٦) .

- مشكلات الإجراءات وعلاجها :

بعد مراجعة الإجراءات والتأكد من سلامتها لا تزال هناك مشكلات تنتج من إتباع إجراءات محددة وفقاً لأنماط محددة من السلوك منها ما أشار إليه النمر (١٤١٤هـ ، ص ١١٠) :

١- جمود التفكير نتيجة لاستمرار الموظف في أداء خطوات عمل محددة لمدة زمنية طويلة دون أن يكون له حق في تغييرها .

٢- صعوبة تغيير هذه الإجراءات التي طُبقت لمدة طويلة أو لما يتكلفه تغييرها من جهد ووقت ومال .

٣- إحساس الموظف بالضيق والملل والإحباط مما قد يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وتدهور روحه المعنوية .

٤- ينبني على رتابة العمل واعتياد الموظف عليه أن يصير بعد فترة غير قادر على ممارسة أي عمل سواه . فيتجمد في تخصص ثابت ولا يستطيع الانتقال لعمل آخر . (عساف ، ١٩٨٨م) .

بالرغم من ظهور هذه المشكلات فإن استخدام الإجراءات أفضل ، فإيجابياتها أكثر من سلبياتها ، و التخفيف من حدة السلبيات وعلاجها يكون إما بتغيير مكان عمل الموظف من وقت لآخر حتى يشعر بالتجديد ويتفادى جمود التفكير (النمر ، ١٤١٤هـ) . أو أن يُنقل الموظف من عمل إلى آخر كل فترة دورية مما يسمح للموظف بالإلمام بمختلف نواحي النشاط ولا يقتصر على ناحية منها فقط ، وهذا ما يسمى بتبادل الوظائف ، فيتبادل الأفراد أدوارهم الوظيفية لفترة من الوقت ، وهذا الأسلوب بالإضافة إلى أنه يعمل على تخفيض أو إزالة السأم والملل الوظيفي فإنه يعطي منفعة إضافية وهي التدريب المتبادل بين الموظفين .

ولنجاح هذا الأسلوب يذكر هاينز (١٤٠٩ هـ) أنه لابد من توافر شروط عند تطبيق هذا الأسلوب وهي :

" أ - ضرورة أن تكون الوظائف التي يتم تبادلها متساوية في التعقيد والصعوبة تقريباً ، حيث يقلل هذا من خطر إسناد وظيفة إلى موظف غير قادر على أدائها.

ب - أن تكون فترة تبادل الوظائف كافية بحيث تكون فترة التكليف الوظيفي من الطول بدرجة تمكن الموظف من ممارسة مختلف مهام الوظيفة ومعايشة نتائج القرارات المتعلقة بها .

جـ - أن تكون معدلات الأداء واقعية تشكل تحدياً على مستوى ما يتوفر للموظف من معرفة ومهارة وخبرة ، فلا تكون سهلة لمجرد أن الموظف سيبقى في الوظيفة فترة قصيرة ، وليس بها مغالاة فتكون النتيجة الفشل ." ص ٢٧٨

رابعاً : توقعات الدور :

توقعات الدور من أول العناصر الأساسية التي تدخل في تكوين الدورفهي تمثل الحقوق والواجبات التي تنظم الدور وتحدد له السلوك المناسب فيذكر فرح (١٩٨٩م ، ص ٣٣١) في توضيحه لتوقعات الدور بأنها هي ما يراه الفرد أو الآخرين من سلوك مناسب ملائم متبادل بينهما أثناء التفاعل في موقف معين .

ويرى مرعي (١٤٠٤هـ) أنه يمكن أن نسمي توقعات الدور بحقوق وواجبات الدور ووافقه في ذلك مرسي (١٩٨٩م) إذ يرى أن " توقعات الدور تمثل المهام والمسئوليات المتعارف عليها والتي تقع على أكتاف من يشغل هذا الدور " (ص١٨١) .

وحقوق الدور هي الامتيازات التي تقدم لشاغل الدور بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه (ميشيل ، ١٩٨٠م) ، أما واجبات الدور الوظيفي فهي تلك الالتزامات التي يفرضها النظام واللوائح وتشكل إطاراً لأدائه وسلوكه المتصل بالوظيفة وعلاقاتها ، وتشمل الواجبات جانبين أولهما واجبات إيجابية : وهي السلوكيات التي ينبغي أن يلتزم بها في أدائه ؛ وثانيهما الواجبات السلبية : وهي السلوكيات التي ينبغي على الموظف الامتناع عنها .

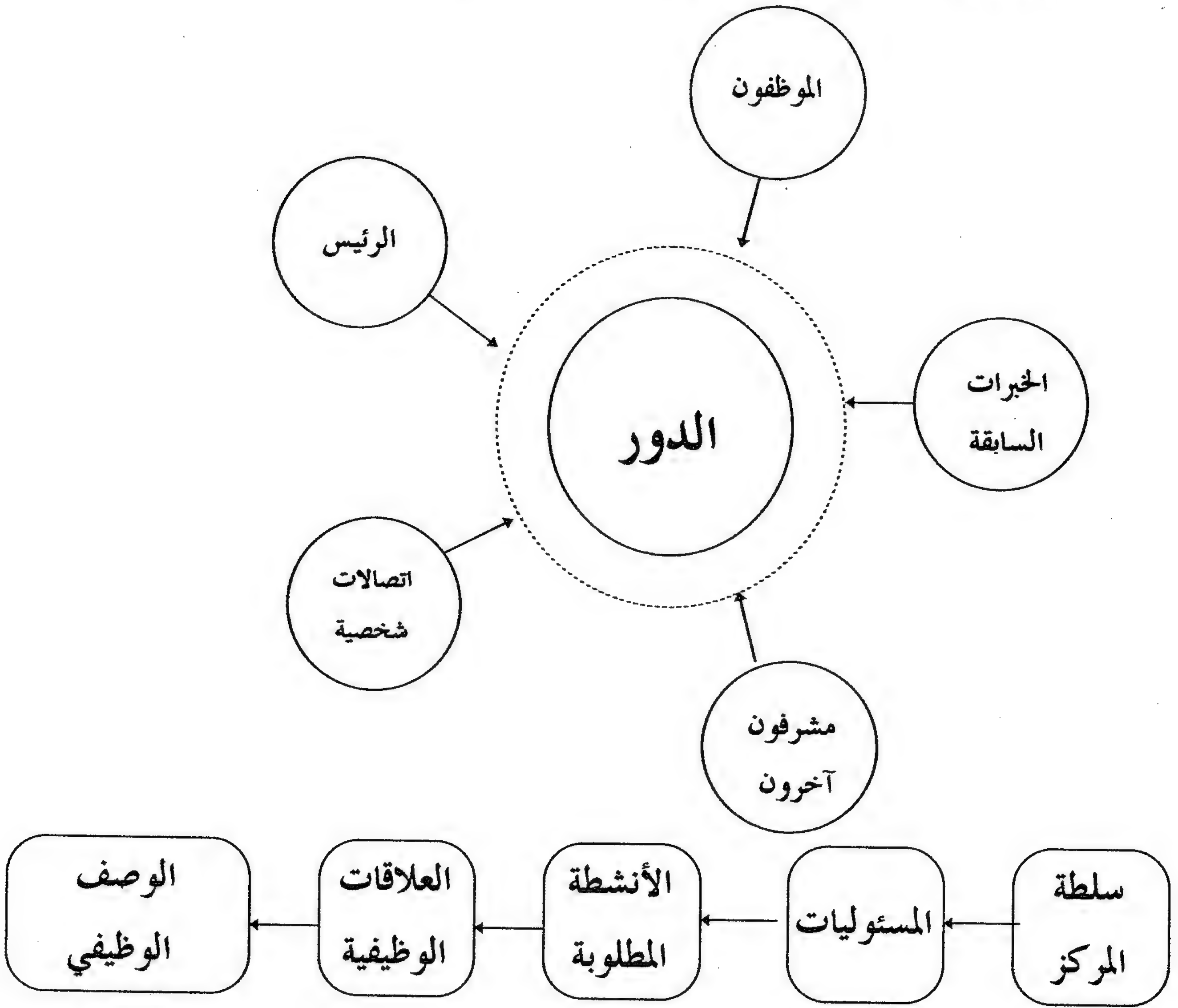
وتميزت التوقعات حسب مصدرها إلى ثلاثة أنواع :-

أ- **التوقعات الرسمية** : المرتبطة بمتطلبات البناء الرسمي للمؤسسة التنظيمية التي يعمل بها الفرد ، وهذا النوع من التوقعات يحددها التوصيف الوظيفي في شكل حقوق وواجبات شاغل الوظيفة .

ب- **التوقعات الموقفية أو التوقعات غير الرسمية** : التي تحدد عن طريق الآخرين وبواسطة الجماعة التي تتصل بالفرد في الموقف المعين وترتبط بتصوراتهم . (حسني ، ١٤١٣هـ) .

جـ- **التوقعات الفردية** التي يحددها الفرد لنفسه عندما يؤدي الدور(خاطر ، د.ت ، ص ١٥٩) .

وهذه التوقعات بأنواعها هي التي تميز الدور الوظيفي عن الوظيفة ؛ فالوظيفة تقتصر على التوقعات الرسمية للمؤسسة والتي غالباً ما تكون على هيئة توصيف وظيفي مكتوب ، أما الدور فإنه يشمل كل توقعات الآخرين الذين ينبغي التعامل معهم ، وغير مكتوب على ورق والشكل التالي رقم (٢) يوضح الفرق بين الدور والوصف الوظيفي . (جراى ، ١٤٠٨هـ ، ص١٦٤) .



شكل رقم (٢) : مقارنة بين الوصف الوظيفي ومفهوم الدور

(جراى ، جيري ، (١٤٠٨هـ) ، الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، معهد الإدارة العامة ، ص ٥٦)

- مزايا توقعات الدور الوظيفي ومشكلاته :

وبتسمية التوقعات حقوق وواجبات الدور فإنها تضفي على الدور الصفة المعيارية ، حيث تحدد السلوك المرتبط بالدور وتحدد له الأنشطة المطلوبة منه فتنظم أسلوب الأداء وتسهل إنجازات الدور وتساعد على تحديد شرعية الجزاء لبعض أساليب الفعل . (فرح ، ١٩٨٩م ، ص ٣٣٤)

أيضا تساعد التوقعات على المحافظة على استقرار السلوك وتوافقه فتشترك كل مجموعة من الأفراد في مجموعة من السلوك الواجب على الأفراد أن يؤدوه .

وللتوقعات جانبان ، جانب إيجابي يظهر في وضوح توقعات الدور والاتفاق عليها ، أما الجانب الآخر فهو السلبي ويظهر في عدم وضوح التوقعات والاختلاف حول عدة جوانب يلخصها مرعي (١٤٠٤هـ، ص١٢٦)فيما يلي:-

"١- عدم الاتفاق حول تحديد توقعات الدور .

٢- عدم الاتفاق حول مدى أو عمق السلوك المسموح به أو الممنوع في إطار الدور .

٣- عدم الاتفاق حول المواقف التي تنطبق عليها التوقعات .

٤-عدم الاتفاق حول ما إذا كان السلوك المتوقع إلزامياً أو اختيارياً." ص١٢٦.

وإضافة إلى ما سبق يظهر الجانب السلبي للتوقعات خاصة بالنسبة للدور الوظيفي في عدة أمور منها :-

٥- عمومية صياغة نصوص اللوائح والأنظمة مما يجعلها تحتمل التأويل .

٦- عدم إطلاع الفرد الذي يقوم بالدور على كل التوقعات المطلوبة منه . (جراي ، ١٤٠٨هـ)

٧- سوء توزيع الواجبات والمسئوليات .

٨- صعوبة الواجبات وكثرة الأعباء التي يقوم بها شاغل الدور .

وهـذه الأمور ينشأ عنها عدد من المشكلات تظهر آثارها فيما يلي :-

١- عدم وضوح التوقعـات يـؤدي بـالفرد إلى تجربـة عـدد مـن أشكال السلوك ليرى أيّاً منها أكثر قبولاً ، والنتيجة يمكن أن تكون دوراً محدداً ومناسباً ، إلاّ أنّ الوصول إلى تلك النتيجة يكون مؤلماً ومتعباً حيث أن التجريب يؤدي إلى حدوث العديد من الأخطاء . (جراى ، ١٤٠٨هـ ، ص١٦٦)

٢- التوتر والقلق والإعاقة فعدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات غير المحددة كمـا يشير زويلـف (١٩٨٤م) تُوقـع الأفـراد في حيرة وتجعلهـم غـير قـادرين على التصرف ويثيرون بالتالي التناقض مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معهم.

٣- سـوء الاتصـال وصعوبـة التنسـيق ، وضعـف مسـتوى الأداء .(علـوي ، ١٩٨٠م) .

٤- تـكـرار العـمـل وضـيـاع الـوقـت والجـهـد .

٥- الازدواجية وتدخـل الأفـراد في دائـرة اختصاص بعضـهم بعضاً .

٦- فشـل الأفـراد في تحـقيق التـوقعات لعجـزهم عـن التعبير عنهـا سـلوكياً لعـدم إدراكـها وفـهمهـا .

- مبادئ التوقعات السليمة :

ولتتجنب المؤسسة ما يحتمل أن يحدث من تضارب وفوضـى وتداخـل بـين الاختصاصات والأنشـطة ، وتتمكـن مـن مكافـأة المجد ومحاسـبة المقصـر وحتـى يفهـم كـل عضـو في المؤسسـة عمله بدقـة ، لكـي يتحقـق هـذا لابـد أن تتمـيز التوقعات بما يلي :-

١- أن تكون واجبات ومسئوليات كافة أعضاء المؤسسة واضحة ومفهومة لأول وهلـة ومعلنـة لهـم .(العسـاف ، ١٩٨٨م ، ص ٣٤٢) فتكـون الواجبـات والمسئوليات محددة بدقة مكتوبـة بنصوص صريحة وعبـارات واضحـة لا تحتمـل

التأويل ، فلا يصبح لأي عضو الحق في تفسير التعليمات والأوامر بالطريقة التي تناسب هواه ، فالنصوص تعتبر بمثابة معايير يرجع إليها عند الاختلاف .

٢- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات ، فتكون الواجبات معقولة وقابلة للتنفيذ ، فعند تقسيم أوجه النشاط يجب مراعاة إمكان الحصول على الشخص الذي تتوافر فيه الصفات المطلوبة لشغل الدور الوظيفي ؛ ولا يفهم من ذلك أن تجميع الوظائف يبنى حول الأشخاص ، وإنما يجب النظر إلى إمكان وجود الأفراد في الظروف المحيطة . (الهواري ، ١٩٧٣م)

٣- الاستفادة من التخصص بتجميع أوجه النشاط المختلفة التي تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع بعض وتنظيمها بحيث لا يكون هناك تعارض أو احتكاك.

٤- التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات أو تكافؤ السلطة مع المسئولية ، فالسلطة أو الصلاحيات هي الحق الرسمي لأداء الواجبات ، أما المسئولية فهي الالتزام بتنفيذ الواجبات الموكلة إليه وبمقتضاها يحاسب الفرد عن نهوضه بالأعباء المكلف بها ، فالمسئولية تتمثل في أداء الواجبات باستعمال الصلاحيات ، والمسئولية بدون صلاحيات تعني عدم القدرة على التنفيذ ، والصلاحيات بدون مسئولية تعني الاستبداد ، والصلاحيات والمسئوليات متناسبتين ومتلازمتين فإحداهما تظهر بجانب الأخرى مما يستدعي تناسب كل منهما تناسباً تاماً ويحدث هذا التناسب كما يشير عبد الهادي (١٤٠٢هـ) بمراعاة القاعدتين التاليتين :-

القاعدة الأولى : أن يعطى الموظف الصلاحيات الملائمة والكافية لتنفيذ الواجبات الموكلة إليه ، فبدون هذه الصلاحيات لا يستطيع أن ينفذ واجبه وبالتالي يكون غير مسئول .

القاعدة الثانية : أن يكون مدى المسئولية مناسباً لما أُعطي للموظف من صلاحيات فلا يحاسب الموظف عن إخلاله بتنفيذ اختصاصاته وهو لا يملك الحق الذي يمكّنه من تنفيذها وأدائها .

أيضاً أورد علاقي (١٤١٤هـ ، ص ٢٧٩) مبادئ أخرى تحكم توزيع المسئوليات وهي :-

١"- تجنب التداخل في المسئوليات ، الذي يحدث حينما يكون هناك فردان أو أكثر مسئولان عن نفس العمل ، وحينما لا تحدد المسئولية بشكل واضح .

٢- تجنب الفراغ في المسئوليات ، الذي يحدث حينما لا يوجد هناك إطلاقاً أي تحديد لمتطلبات أداء الوظيفة ، الأمر الذي قد يعني ضرورة ممارسة الوظيفة رغم عدم تحديد فرد معين لأدائها .

٣- تجنب توزيع المسئوليات عن وظائف لا تساهم فعلاً في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذه المسئوليات قد تحدث نتيجة أهداف غير واضحة ، أو تغيير في أهداف المؤسسة نفسها ، فالوظيفة التي كانت تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة قد تصبح عديمة الجدوى في الوقت الذي تتغير فيه هذه الأهداف ومن ثم تنتفي الحاجة لمثل هذه الوظيفة ".

بناءً على ما تقدم فإن الوضوح والبساطة والبعد عن التكلف ؛ والتوازن والمرونة وتجنب التداخل والازدواجية ؛ والواقعية ومراعاة القدرة ؛ والتوقيت الملائم ؛ والكتابة والتوثيق ؛ إضافة إلى وجوب مراعاة الاعتبارات الشرعية ، جميع هذه السمات تعتبر مبادئ أساسية ومشتركة بين كل محتويات الدور تقريباً ، ويُؤخذ منها بالقدر الذي يناسب طبيعة الأدوار الممارسة ، وبوعي تام وإدراك متكامل لمدى الحاجة لها وما يناسب تلك الحاجة من طرقه السليمة المعروفة وقربها إلى طبيعة الجهاز وخصوصيته .

<u>مكونات الدور والفاعلية:</u>

الفاعلية وصف في كل ما هو فاعل ، وهو مقدرة الشيء على التأثير (أنيس ، د.ت ، ص ٦٩٥) ويذكر المنيف (١٤٠٠هـ) عن الفاعلية بأنها تعنى " الوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة ، وتعنى ماذا نعمل وتعبر عن مدى

صلاحية العناصر المستخدمة (مال ، معدات ، أساليب ،.....) للحصول على النتائج المطلوبة " (ص ، ٢١٨ ، ٢٢٢) .

وفاعلية الدور كما يرى يونس (١٩٨٨م) " مفهوم يتصل بوضوح الدور ومقدرة الفرد على إدراكه وأدائه بدقة " (ص ٢٤٠) ، ويتصل أيضاً تحقيق عنصر الفاعلية للدور الذي يقوم به الفرد " بمدى قدرة هذا الفرد على إدراك مكونات هذا الدور والتوقعات المنتظرة في أسلوب أداءه بما يتفق مع هذه التوقعات " (حسن ، ١٤١٣هـ) ، وإدراك الفرد لدوره يعني تصورات الفرد وانطباعا ته عن السلوك والمهام التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة (عاشور ، ١٨٩٣م) فالتصور المثالي عن الدور والسلوك الواجب يتحول إلى إنجازات فعلية ، فوضوح الدور وغموضه له علاقة باختلاف درجة الأداء وغموض الدور حالة ناشئة عن عدم وضوح مضمون الدور مع افتقار إلى تحديده ، حيث يكون الفرد مؤدى الدور عاجزاً عن الأداء الصحيح إما لأنه لم يتم إعلامه بمحتوى ذلك الدور أو أنه غير متأكد مما لديه من معلومات حول ما هو متوقع منه أو مطلوب القيام به (قناديلي ، ١٤١٥هـ ، ص ٢٠) .

وفاعلية الدور تتأثر من ثلاثة جوانب هي شاغل الدور ، والبيئة التي يمارس بها الدور ، ومكونات الدور فبين كلٌ من يونس (١٩٨٨م ، ص ٢٤٠) ؛ وحسنى (١٤١٤هـ) أنّ هناك اعتبارين أساسيين يؤثران في تحقيق عنصر الفاعلية للدور هما :

١-) مدى كفاية المعلومات لدى القائم بالدور عن توقعات الآخرين .

٢-) مدى تجانس المجموعة التي يعمل معها شاغل الدور .

- وتطرق ميشيل (١٩٨٠م) لمؤثرات أُخرى على فاعلية الدور من خلال مقارنته للسلوك الحقيقي مع السلوك المتوقع فبين أنه من الرغم من تشابه السلوك

الحقيقي مع السلوك المتوقع فأحياناً يكـون هنـاك تناقضـات بينهمـا يرجـع سببها لعوامل كثيرة منها :

٣-) وضوح أو عدم وضوح الأحكام والقوانين التي تحدد وظائف الدور .

٤-) مـدى فهـم شـاغل الـدور للأحكـام أو القوانـين الـتي تحـدد الواجبـات والنشاطات المطلوبة منه .

٥-) مدى قابلية شاغل الدور لتنفيذ الواجبات التي تقع ضمن حدود عمله.

٦-) السمات الشخصية لشاغل الدور .

٧-) اختلاف التعلم والتدريب والخبرة .

وبناءاً على ما تقدم يتبين أن فاعلية الدور تتأثر من ثلاثة جوانب هي (شاغل الدور ، البيئة التي يُمارس فيها الدور ، مكونات الدور) . وبما أن الدور ليس الفرد ذاته بل إطار لتحديد السلوك ؛ والفاعلية تهتم بصلاحية الأدوات المستخدمة فيتم التركيز على مكونات الدور باعتبارها أدوات مهمة فيما يتصل بتحقيق عنصر الفاعلية .

الوظيفة من منظور إسلامي:

الإسلام يرسم منهجاً كاملاً للحياة فما من خير إلا وقد دعا إليه ورغب فيه وذكر الحكم والمصالح التي تحث عليه ، وما من شر إلا وقد نهى عنه وحذر منه وذكر الأسباب المنفرة عن فعله وعواقبها الوخيمة ، وجميع شئون حياة المسلم صغيرها وكبيرها الخاص منها والعام يحكمها تنظيم واضح هادف ، فالتنظيم الإداري في المؤسسة الإسلامية يتميز بقواعد قابلة للتطبيق منها ما هو ثابت ومنها ما يتسم بالمرونة الكافية لتتلاءم مع احتياجات الناس في كل زمان ومكان ، وهذه القواعد منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالعمل ذاته ومنها ما يتعلق بالعناصر التي تنظم هذا العمل . فاعتنى الإسلام بالعمل وسن له من الضوابط ما يكفل حسن أدائه ، فالإسلام ينظر إلى الوظيفة نظرة تستمد مقوماتها من القرآن الكريم والسنة المشرفة ، فالعمل من نعم الله على عباده وحق لكل فرد وليس منّة لأحد ، والعمل قدرة وطاقة فلا يكلف إنسان فوق طاقته ، ولكل عمل أجره المناسب ، والوظيفة ليس لها صفة الدوام بل إن دوامها مرهون بدوام شاغلها . ونظرة الإسلام إلى الوظيفة كما يذكر الشباني (١٣٩٧هـ ، ص٤١) ترتكز حول مفهوم الآيتين الكريمتين من سورة النساء :﴿ **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً ۞ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللَّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً** ﴾ (النساء : آية ٥٨- ٥٩)

والآيتان السابقتان توضحان رأي الإسلام تجاه مسئولية الفرد ، فالأمانات كل ما ائتمن عليه الإنسان وأمر بالقيام به، ويجب أدائها كاملة لا منقوصة ولا مبخوسة. نظرة الإسلام إلى الوظيفة ترتكز على أن الوظيفة أمانة ومسئولية يجب رعايتها

وحفظها وأدائها من قِبل حاملها ، وذلك يستدعي أن يكون على علم وبصيرة بأسباب حفظها .

وإضافة إلى أن الوظيفة أمانة ومسئولية زاد ابوسن (١٤١٧هـ) ثلاثة مفاهيم أخرى ووافقه في ذلك أحمد (١٤١٦هـ) وهذه المفاهيم هي :

- الوظيفة العامة مسئولية شخصية .
- الوظيفة تكليف وليست حقاً .
- الوظيفة التزام خلقي .

وبناءً عليه فكل من أوكلت إليه وظيفة فقد أوكلت إليه أمانة هو مسئول عنها يوم القيامة ومحاسب على أسلوب أدائها قال تعالى﴿ **كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ** ﴾ (المدثر : آية ٣٨) .

ولا تعطى الوظيفة لمن يطلبها فهي ليست حقاً يسعى إليه الناس لإسناده إليهم وإنما تسند إلى أكفأ من يصلح لها ويقدر عليها ، ففي فتح الباري بشرح صحيح البخاري "حدثنا محمد بن العلاء حدثنا أبو أسامه عن بريد عن أبي بردة عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال : دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من قومي فقال أحد الرجلين : أَمِّرنا يارسول الله ، وقال الآخر مثله ، فقال : ((**إنا لا نولى أمرنا هذا من سأله ولا من حرص عليه**)) ".(العسقلاني، كتاب الأحكام ، ج١٤ ، رقم ٧١٤٩) .

وصلاحية الموظف تحدد بأمرين :- أولهما مقدرته الفعلية على أداء العمل وما تتطلب الوظيفة من علم فني أو إداري أو مهني ، وثانيهما الالتزام التعبدي والسلوك الخلقي لشاغل العمل .

خصائص العمل في الإسلام:

واعتنى الإسلام بتنظيم العمل وسن له من الضوابط ما يكفل حسن أدائه ، واستنتج الشباني بعضاً من هذه الضوابط من خلال تعريف الفقهاء لعقد العمل

فقد ذكر الشباني (١٣٩٧هـ ، ص ٥٥) أن عقد العمل في الشريعة الإسلامية يعرف في الفقه الحنبلي عل أنه عقد على منفعة مباحة معلومة ، لمدة معلومة وبعوض معلوم.

وعُرف عقد العمل أيضاً بأنه :((عقد بين العامل وصاحب العمل يضع بمقتضاه الأول (العامل) قوة عمله المشروع تحت تصرف الثاني (صاحب العمل) ينتفع به انتفاعاً مشروعاً بعوض مشروع أو لإتمام عمل معين)) . ومن التعريفين السابقين لعقد العمل حدد الشباني (١٣٩٧هـ ، ص ٥٥) الشروط التي لابد من توافرها في العمل الذي يزاوله المسلم وهذه الشروط هي :-

"١ - ارتباط العمل والوظيفة الواجب أداؤها بمقتضى عقد العمل بمفهوم منفعة الجهة وليس بشيء مادي ، أي أن عقد العمل هو عبارة عن بذل الوقت بتقديم منفعة للجهة ، وليس بتمليك ذات العامل ، أي أن هناك فصلاً بين الفرد وبين الزمن المؤجر لعمل ما .

٢ - ارتباط عقد العمل بالقدرة على أداء العمل لذا لا يصح إبرام عقد العمل مع مريض عاجز ليقوم بعمل ما وقت مرضه أو عجزه ، كما يجب أن تكون هذه المقدرة ملكاً للعامل أو الموظف وليس معلق بها حق آخر كأن يكون أجيراً أو أجر وقته للعمل لشخص آخر كل وقته من قبل إجراء العقد .

٣ - أن يكون العمل المتفق على أداءه غير محرم بذاته أو للغرض منه ، فقد حرم الإسلام العمل في أي شئ محرم ، وأبطل مثل هذه العقود .

٤ - ألا يكون أداء العمل واجب على الإنسان فعله كدفاع عن الوطن في حالة الاستنفار العام ...... وغيرها كثير ، حيث أنه في هذه الحالة يكون أداء العمل واجباً على كل فرد قادر بدون عوض .

٥ - معلومية العمل المراد القيام به خالياً من الجهالة حتى لا يحدث سوء فهم أو تنافر بين العاملين وصاحب العمل ، لذا يجب أن يعرف نوع العمل ، وتحدد واجباته ومسئولياته وخصائصه وزمنه " .

وطبق الرسول صلى الله عليه وسلم العديد من المبادئ وجعلها أساسية في كافة شئون الدولة ، فبعد أن استقر في المدينة المنورة عيَّن الوظائف وحدد واجبات كلاً منها ، ومسئولية وحقوق من يشغلونها ، ثم اختار لكل وظيفة من

يراه أهلاً لها وممن توافرت فيهم الشروط المطلوبة وقد فعل ذلك أيضاً الخلفاء الراشدون من بعده وفيمايلي توضيح لبعض هذه المبادئ التي ينبغي أن يتصف بها العمل وأدواته من إجراءات و صلاحيات ومسئوليات .. وغيره :

١ - العلم والخبرة

٢ - التوثيق التسجيل .

٣ - اليسر والسهولة .

٤ - مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات .

٥ - السلطة والمسئولية .

العلم والخبرة :

اهتم الإسلام بالعلم اهتماماً كبيراً ، فقد بدأ الوحي بالأمر بالقراءة والإشادة بالعلم ، واعتبر القرآن أن العلم والإيمان من أسباب تفاوت درجات الناس واختلافها قال تعالى ﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُواْ الْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (المجادلة : آية ١١) .

والمعرفة الجيدة أسبق من العمل لقوله تعالى: ﴿ فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَاإِلَٰهَ إِلاَّ اللَّهُ ...﴾ (سورة محمد آية: ١٩) فبدأ بالعلم لأن العلم شرط لصحة القول والعمل (العسقلاني ، ج١ ، ص ١٥٩)﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَ الْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً ﴾ (الإسراء : آية ٣٦) فالذي لا علم له بالأمر لا قدرة له على القيام به ، وتكليفه القيام بذلك من الظلم له ولكل من له به علاقة لأن تصرفاته تكون غير سديدة فيضر نفسه ومن لهم به علاقة من حيث يريد نفعهم . فعلى من يتولى أي أمر من أمور المسلمين أن يكون عنده علم بالعمل الذي تسند إليه ولايته وأن يقرب إليه أهل العلم والخبرة في ذلك للمزيد من الفائدة وأداء الواجب . (قادري ، ١٤٠٦هـ ، ص ٢٦)

فنشر العلم بين الناس أمر ضروري فعلى كل من علمه ا لله العلم أن يبين للناس ما يحتاجون إليه مما علمه ا لله من العلم النافع ولا يكتمهم ذلك ، ويبخل عليهم به خصوصاً إذا سألوه أو وقع مايو جب ذلك ، قال تعالى: ﴿ **وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَٰقَ الَّذِينَ أُوتُواْ الْكِتَٰبَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَاتَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَآءَ ظُهُورِهِمْ وَاشْتَرَوْاْ بِهِ ثَمَناً قَلِيلاً فَبِئْسَ مَا يَشْتَرُونَ** ﴾ (آل عمران :آية ١٨٧)

وحث الإسلام الأفراد على طلب العلم بمختلف الوسائل والاستزادة منه قال تعالى ﴿ ... **وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْماً** ﴾ (طه : آية ١١٤)كما حث على طلب العلم عن طريق المشاهدة والملاحظة بالنظر قال تعالى ﴿ **قُلِ انظُرُواْ مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ** ﴾ (يونس : آية ١٠١) ويطالبنا أيضاً باكتساب المعرفة عن طريق السمع فيقول جلت حكمته ﴿ **الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ** ...﴾ (الزمر : ١٨) ، والعلم شامل لكل علم نافع للناس في الدنيا والآخرة مادام مبنياً على شرع ا لله غير مخالف له .

ومعرفة الواجبات والمسئوليات للوظيفة أمر أساسي لمعرفة الأصلح لملئها في المفهوم الإسلامي . ففي باب معرفة الأصلح وكيفية تمامها يقول ابن تيمية (١٤١٣هـ) "والمهم في هذا الباب معرفة الأصلح وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ومعرفة الطريق المقصود ، فإذا عُرفت المقاصد والوسائل تم الأمر " ص٣٥ فعند معرفة الهدف من الوظيفة والوسائل والطرق التي تستخدم لإنجازها ، عندئذ يمكن الوصول إلى معرفة الفرد الأصلح لتحمل مسئولياتها .

التوثيق والتسجيل :

نوه الإسلام بالكتابة وفضلها منذ أول آية نزلت على الرسول صلى ا لله عليه وسلم فقال جل شأنه ﴿ **اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الإِنسَٰنَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤)** ﴾ (العلق:آية ١-٤) ، وأقسم عز

أسمه بالآلة التي تتهيأ بها الكتابة وهي القلم فقال تعالى ﴿ **نٓ وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ** ﴾ (القلم :آية ١) .

وتردد في القرآن كلمات اللوح ، والقرطاس ، والصحف وأرشد الله تعالى عباده المؤمنين إذا تعاملوا بمعاملات مؤجلة أن يكتبوها ليكون ذلك أحفظ لمقدارها وميقاتها وأضبط للشاهد فيها ، وقد نبه على ذلك في آخر آية الدين حيث قال ﴿ **ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِندَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰٓ أَلَّا تَرْتَابُوٓاْ** ﴾ أي أقرب إلى عدم الريبة بل ترجعون عند التنازع إلى الكتاب الذي كتبتموه فيفصل بينكم " (ابن كثير ،١٤١٢هـ صـ٣٤٢) ، وأيضاً بينت آية الدين كيفية الكتابة وضوابطها ومن يتولاها قال تعالى ﴿ **يَٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَن يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْـًٔا ...** ﴾ (البقرة آية:٢٨٢) واتخذ الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته من بعده كُتاباً كان طابع عملهم التدوين وابتداء من عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب تغيرت أحوال الكتابة واستعان خلفاء المسلمين بخبرات الأمم الأخرى في هذا المجال " فظهرت الدواوين مثل ديوان الخاتم الذي هو معروف اليوم باسم (الأرشيف أو السجلات) ومختلف النشاطات التي كانت تمارس في مختلف أجهزة الدولة في ظل التنظيم الإداري الإسلامي تتم من خلال أوراق (وثائق) وفي الوقت نفسه يتم حفظها في شكل معين (سجلات) ولكن دون أن يعتري ذلك مغالاة "(المزجاجي ، ١٤١١هـ ، ص ٦٨) ، فالإسلام نهى عن الإسراف في المكاتبات والإجراءات ولا يأخذ منها إلا القدر الضروري الذي تفرضه سلامة المعاملات فإذا انتفى ذلك تعين استبعادها تيسيراً للتعامل وسرعته وتؤكد آية الدين هذا المعنى .

فالأمر بالكتابة في هذه الآية كما يذكر ابن كثير (١٤١٢هـ ، ص ٣٤٢) " أمر إرشاد لا إيجاب" وفي التعامل الآجل ، فإذا كان التعامل حاضراً فلا حرج فيه بترك الكتابة لكثرته وحصول المشقة فيها قال تعالى ﴿ ...**إِلاَّ أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلاَّ تَكْتُبُوهَا** ﴾ (البقرة : آية ٢٨٢) .

اليسر والسهولة :

اليسر هو الذي يريده الله عز وجل منا ويريده بنا فالمولى عز وجل قال في محكم كتابه الكريم : ﴿ ... **يُرِيدُ اللّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلاَ يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ** ... ﴾ (البقرة : آية ١٨٥) . وفي فتح الباري بشرح صحيح البخاري " حدثنا محمد بن بشار حدثنا العقيدي حدثنا شعبة عن سعيد بن أبي بردة قال (سمعت أبي قال : بعث النبي صلى الله عليه وسلم أبي ومعاذ بن جبل إلى اليمن فقال :**يسرا ولاتعسرا ، وبشرا ولاتنفرا ، وتطاوعا** .... ." (كتاب الأحكام ، ج١٣ ، ص١٦٢) ، ومن يسر على المسلمين دعا له الرسول عليه السلام بأن يرفق الله به ، فعن عائشة رضي الله عنها قالت سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول في بيتي هذا : " اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه ، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به " رواه مسلم (النووي ، ١٤١٢، ص ٣٠٩) ، وإتباع الأسهل والأيسر هو الأرفق بالنفس والأفضل عند الله ، فكل ما كان أيسر فهو أفضل ما لم يكن إثماً ، فيروى عن عائشة رضي الله عنها أنها قالت : " ما خير رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما مال يكن إثماً ، فإن كان إثماً كان أبعد الناس منه ، وما انتقم رسول الله صلى الله عليه وسلم لنفسه في شئ قط إلا أن تنتهك حرمة الله فينتقم بها لله " .

"فتبسيط إجراءات العمل في المؤسسات أمر مطلوب حث عليه الدين وأمر به

لتوليد تعامل ناجح بين الموظف والمستفيد فالإجراءات وسيلة في ذاتها وليست غاية ، وهذا أيضاً مطلب أساسي لمختلف النشاطات الإدارية القائمة في المؤسسة الإسلامية " (المزجاجي ، ١٤١١هـ ، ص ٦٦) .

وذكر ابن عثيمين (١٤١٦هـ) في السهولة واليسر أمور مهمة هي :

"- أن إتباع الأسهل والأيسر هو الأرفق بالنفس والأفضل عند الله وكل ما كان أيسر فهو أفضل ما لم يكن إثماً .

- والرفق ليس بأن تأتي للناس على ما يريدون ويشتهون ، بل الرفق أن تسير بالناس حسب أمر الله ورسوله ، ولكن تسلك أقرب الطرق وأرفق الطرق بالناس ، ولا تشق عليهم في شيء ليس عليه أمر الله ورسوله .

- إذا كان فعل العبادة لا يتأتى إلا بمشقة ، وهذه المشقة لا تسقطها عنك ففعلتها على مشقة فهذا أجر يزداد لك . " (ص ٢٩٨، ٢٩٩، ٣٥٤) .

مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات :

الحد الفاصل في التكليف هو قدرة النفس ، فقد نصت أحكام الإسلام وقواعده التنظيمية الخاصة بالنشاطات والأعمال أنه لا تكليف إلا بمقدور (المزجاجي ، ١٤١١هـ ، ص ٥٨) . ففي موضعين من سورة البقرة وردت نصوص تفصح عن الحد الفاصل بين النهوض بالتكاليف والتخلي عنها قال تعالى﴿..**لاَ تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلاَّ وُسْعَهَا...**﴾ (البقرة: آية ٢٣٣) وقال تعالى ﴿ **لاَ يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لاَتُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَآ إِصْراً كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلاَ تُحَمِّلْنَا مَالاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلَـٰنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَـٰفِرِينَ** ﴾ (البقرة : آية٢٨٦) ، فلا يكلف الله عباده إلا ما يطيقون ويتيسر لهم فضلاً منه ورحمة ، ولا تلزم النفس إلا بما تتسع له قدرتها فيؤدي الفرد واجبه في حدود طاقته، وفي فتح الباري بشرح صحيح البخاري "حدثنا عبدالله بن يوسف أخبرنا

مالك عن عبد الله بن دينار (عن عبدالله بن عمر رضي الله عنهما) قال : كنا إذا بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة يقول لنا : " فيما استطعتم " . (كتاب الأحكام ، ج١٣ ، ص١٩٣) .

السلطة والمسئولية :

في النظام الإسلامي ليس هناك من هو بمنأى عن المسئولية فكل فرد مسلم مسئول عن أعماله وأقواله أمام الله عز وجل في المقام الأول ، ثم أمام المجتمع ، ثم أمام ذاته ، ومبدأ المسئولية على هذا النحو ظاهر في نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ومن ذلك قول الله تعالى ﴿ **كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ** ﴾ (المدثر :أية ٣٨) وقوله تعالى ﴿ **وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَـٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَـٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ** ﴾ (التوبة : آية ١٠٥) . وقال الله تعالى ﴿ **وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُواْ فَـٰحِشَةً أَوْ ظَلَمُوٓاْ أَنفُسَهُمْ ذَكَرُواْ اللهَ فَاسْتَغْفَرُواْ لِذُنُوبِهِمْ وَمَن يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلاَّ اللهُ وَلَمْ يُصِرُّواْ عَلَىٰ مَا فَعَلُواْ وَهُمْ يَعْلَمُونَ** ﴾ (آل عمران : آية ١٣٥) .

ومن السنة النبوية ما رواه العسقلاني في فتح الباري بشرح صحيح البخاري "حدثنا اسماعيل حدثني مالكُ عن عبدالله بن دينار(عن عبدالله بن عمر رضيالله عنهما) أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : **ألا كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته ،فالإمام الأعظم الذي على الناس راعٍ وهومسئول عن رعيته والرجل راعٍ على أهل بيته و هو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعيةٌ على بيت زوجها وولده وهي مسئولةٌ عنهم ، وعبد الرجل راعٍ على مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته** " (كتاب الأحكام ، ج١٣، ص١١١) . واشتركوا في الوصف بالراعي ومعانيهم مختلفة ، فالمسئوليات التي يمارسها الفرد المسلم سواء كان حاكماً لشعب أو خلية من خلايا هذا الشعب ؛ مترابطة فالمسئولية شئ واحد لايتجزء كالبنيان الواحد إذا اختل منه جزء تسبب في اختلال بقية الأجزاء

الأخرى ." وفي هذا الحديث يربط الرسول بين السلطة والمسئولية على نحو إنساني اجتماعي حيث تأخذ السلطة مفهومها الفطري السليم الذي عرفته البشرية ابتداء من خلية المجتمع الأولى وهي الأسرة ، أنها رعاية شئون الآخرين وخدمتهم " (عبد الهادي ، ١٩٧٥ ، ص١٧١) .

"أيضاً تكشف النصوص السابقة عن أن المسئولية في الإسلام مسئولية شخصية ، وأنها تتلازم مع السلطة التي يحوزها المسلم ، أو المكانة التي يحتلها في المجتمع الإسلامي وتتوازن وتتعادل معها، فكل إنسان محاسب على ما جنته يداه ولا تتعدى مسئوليته إلى سواه ، وبقدر السلطة التي يحوزها تكون مسئوليته" (عبدالوهاب ،١٤١٠هـ ، ص٢١٥) . ويتضح مبدأ توازن السلطة مع المسئولية من موقف أبى بكر رضي الله عنه عندما كلف أسامة بن زيد قيادة جيش المسلمين في حرب الروم ومنحه السلطة المطلقة في إدارة الجيش . وأراد أبو بكر استبقاء عمر بن الخطاب – الذي كان أحد جنود أسامه – معه في المدينة لمعاونته فلم يفعل إلا بعد أن استئذان أسامه بوصفه القائد المسئول عن الجيش وله السلطة المطلقة عليه ، فقال له :" إن رأيت أن تعينني بعمر فافعل" فما كان من أسامة إلا أن يستجيب لطلب الخليفة " (احمد ، ١٤١٦هـ ، ص٧٩) .

تحديد الاختصاصات والمسئوليات :

ترتيب الوظائف وتحديد المسئوليات كان موجوداً منذ فجر الإسلام وطبقه الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته تطبيقاً عملياً . فكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد لأمرائه وعماله وظائفهم العامة والخاصة ، وإذا كانوا جماعة أمّر عليهم أحدهم وبين له ما يجب فيما يتعلق بعمله وما يتعلق برعيته .

" ومن أمثلة ذلك : حديث ابن عباس رضي الله عنهما الذي رواه ن معاذ بن جبل رضي الله عنه قال : بعثني رسول صلى الله عليه وسلم قال : ((**إنك لتأتين قوماً من أهل الكتاب فادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله وأني رسول الله ، فإن هم**

أطاعوا لذلك ، فأعلمهم أن الله أفترض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد إلى فقرائهم ، فإن هم أطاعوا لذلك فإياك وكرائم أموالهم ، وأتق دعوة المظلوم فإنه ليس بينها وبين الله حجاب)) . فقد بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم معاذ عاملاً وداعية إلى اليمن وحدد له وظيفته تحديداً دقيقاً " (قادرى ، ١٤١٦هـ ، ص ١٠٩) .وهكذا كان أصحاب رسول صلى الله عليه وسلم يحددون وظائف عمالهم ويحددون اختصاصاتهم ، ففي عهد عمر بن الخطاب كان يكتب للأمير الذي يوليه على جهة ما كتاب يُسمى ((التقليد)) أو عهد التعيين يشتمل على ما يخوله من سلطات وما يكلفه من واجبات ويحمل الأمر خاتم الخليفة وتوقيعه ويشهد عليه عدد من المهاجرين والأنصار (أبوسن ، ١٤١٧هـ ، ص ٩٠) .

ونخلص من ذلك إلى أن الإسلام يشترط في العمل أن يكون غير محرم لا لذاته ولا للغرض منه ، معلوماً مقدوراً عليه ، العمل يجب أداؤه بإحسان ، فالعمل أمانة والموظف راعٍ ومسئول عن رعيته ، ومسئوليته لا ترجع إلى غرض دنيوي بل ترجع إلى الخشية من الله تعالى ، وأن يكون ثمة تحديد للهدف أو الأهداف التي يتوخاها والإعداد المسبق له .

والعمل أيضاً لابد أن تكون أداته قوية متميزة لذا يشترط فيها المعلومية واليسر والوضوح ، فالإسلام لا يأخذ بالإجراءات إلا بالقدر الضروري الذي تفرضه سلامة المعاملة فإذا انتفى ذلك تعين إستبعادها تيسيراً للمعاملة ، فالكتابة مشروطة في حالات معينة والإسلام يحث على التزام القصد والاعتدال إضافة إلى العديد من المبادئ التي طبقها الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده خلفاؤه الراشدون ، ومن هنا فإنه ينبغي على الأفراد في المؤسسة الإسلامية إدراك ذلك وتحقيقه ، فالمسلم في حياته العامة والخاصة بحاجة ماسة للعودة إلى منابع الدين الإسلامي للنهل منها وتطبيقها في كل شئون حياته .

الفصل الثالث

الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى والدراسات السابقة

- **الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .**
  - نشأة وتطور قسم الطالبات .
  - أقسام الجهاز الإداري .
- **الدراسات السابقة .**
  - أوجه الشبه والإختلاف .
  - خلاصة الدراسات السابقة .

الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى

الجامعة مؤسسة علمية وثقافية تعمل على هدى الشريعة الإسلامية لتقوم بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا والنهوض بالبحث العلمي والقيام بالتأليف والنشر ، وانطلاقاً من رسالة الجامعة وتمشياً مع ما ورد في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية من أهداف وأسس تتعلق بأهمية تعليم البنات تعليماً يتفق في كيفيته ونوعيته مع أحكام الشريعة الإسلامية ، وحفاظاً على هوية المرأة ومكانتها الخاصة التي ميزتها بها الشريعة الإسلامية ، كان لها في المؤسسات التعليمية أقسام خاصة بها ، ومرت هذه الأقسام بعدة مراحل من بدايتها كفكرة إلى وجودها الحالي كأقسام متطورة وبأجهزة إدارية نسائية تشرف على الأمور الإدارية وسير الدراسة وهذه الأجهزة واكبت في نشأتها وتطورها نشأة هذه الأقسام فمرت بعدة مراحل تُعرف من تتبع نشأة هذه الأقسام وتطورها .

نشأة وتطور قسم الطالبات :

الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى مر بعدة مراحل حتى ظهر على الشكل الحالي ولا يزال هذا الجهاز في نمو و تطور ، ولمعرفة كيفية نشأة وبناء هذا الجهاز ينبغي التعرض لنشأة قسم الطالبات المسمى حالياً ((عمادة الدراسات الجامعية للطالبات)) فنشأت هذه العمادة وجهازها الإداري تسيران جنباً إلى جنب .

فقسم الطالبات كما ورد في دليل القبول لعام (١٤١٥ ، ١٤١٦هـ) كانت إطلالته الأولى عام ١٣٨٧هـ حين بدأ بقبول عدد من الطالبات كمنتسبات ثم في عام ١٣٨٨هـ أفرد للطالبات مقر في مبنى مستقل ومن هنا كانت بداية الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى الذي مر في تكونه في أربع مراحل :-

المرحلة الأولى : عندما أُفتتح قسم الطالبات تحت إدارة مشرفة لتكون همزة وصل بين الطالبات والكليات .

المرحلة الثانية : ظهرت بعد انتظام الطالبات في الدراسة وكان ذلك كما جاء في دليل كلية التربية (١٣٩٦هـ) في العام ١٣٩١/١٣٩٢هـ ، بعد أن تم تأمين بعض الاحتياجات الأساسية لمقر قسم الطالبات مما سهل على الطالبات المواظبة على سماع المحاضرات ، وفي العام الذي يليه ١٣٩٢/١٣٩٣هـ خطت الدراسة بقسم الطالبات خطوات كبيرة حيث تم استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة في التدريس بالإضافة إلى التعاقد مع عدد من الأستاذات من الدول العربية المجاورة .أما الجهاز الإداري النسائي في هذه المرحلة كانت بداياته في عام ١٣٩٨هـ بتعيين مشرف على قسم الطالبات تساعده مساعدة المشرف

المرحلة الثالثة : هذه المرحلة تميزت بتخصص الأدوار الوظيفية ومسمياتها ، وواكبت هذه المرحلة صدور أمر ملكي بإنشاء جامعة أم القرى بمكة المكرمة وذلك في عام ١٤٠٠هـ حيث تم استحداث كادر جديد بتعيين عميدة لمقر الطالبات ووكيلات للعمادات المستقلة.

المرحلة الرابعة : ومع مرحلة جديدة لقسم الطالبات وجهازه الإداري ليصل إلى صورته الحالية ففي عام ١٤٠٣هـ أُطلق على قسم الطالبات مسمى (عمادة الدراسات الجامعية للطالبات) ، وتم تكليف أحد أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهام العمادة تحت مسمى عميد الدراسات الجامعية للطالبات وتنوب عنه داخل المقر وكيلة العميد للدراسات الجامعية .

وبذلك تكون جهاز إداري من الأكاديميات يقوم بالإشراف والمتابعة المباشرة للأمور الإدارية والفنية و يوضح الشكل رقم (٣) الهيكل التنظيمي للعمادة والأقسام التابعة لها .

*** أهداف عمادة الدراسات الجامعية للطالبات :**

ولقسم الطالبات تحت مسماه الجديد عدة أهداف ، وتحاول عمادة الدراسات الجامعية بجهازها الإداري تحقيق الأهداف المنصوص عليها ، وأهم هذه الأهداف كما ورد في دليل القبول لعام ١٤١٥/١٤١٦هـ ص ٢٩ ، ما يلي :

"١- الإشراف العام على الشؤون الإدارية والمالية المتعلقة بمقر الطالبات وسير العمل .

٢- الربط والتنسيق مع عمداء الكليات والمعاهد والعمادات المستقلة فيما يخص شؤون الطالبات من النواحي التعليمية والدراسية وغيرها .

٣- الإشراف على انتظام الطالبات بالدراسة بالأقسام المختلفة وتقديم أفضل الخدمات لهن .

٤- الإشراف التام على نشاطات الأقسام الآتية : الوسائل التعليمية ، التربية الفنية ، وخدمة المجتمع .

٥- تشجيع البحث العلمي وتدعيمه ، وكذلك الدراسات الميدانية في المجالات الشرعية والتربوية والنفسية وتبنى أفضل الطرق وأحدثها في إعداد المتعلمة المتخصصة .

٦- التنسيق مع عمادة شؤون المكتبات لتوفير احتياجات الطالبات من كتب ومراجع ودوريات .

٧- الإشراف على التلفزيون التعليمي الذي يقوم بنقل الناقشات والمحاضرات الاجتماعية .

٨- الإشراف على جميع النشاطات غير المنهجية بالتعاون مع شؤون الطالبات واللجنة الثقافية العامة .

عمادة الدراسات الجامعية للطالبات

١ - عميد الدراسات العليا

٢ - وكيلة عميد الدراسات الجامعية

فروع العمادات المستقلة

١- وكيلة عميد شئون الطلاب للشئون الثقافية والنشاط .

٢- وكيلة عميد شئون الطلاب للإسكان والتغذية .

٣- وكيلة عميد القبول والتسجيل .

٤- وكيلة عميد شؤون المكتبات .

٥- وكيلة عميد عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر.

فروع الكليات والأقسام العلمية

أ - كلية الشريعة :

١- وكيلة قسم الشريعة .

٢- وكيلة قسم التاريخ .

٣- وكيلة عميد الدراسات العليا .

ب- كلية التربية :

١- وكيلة قسم التربية الإسلامية والمقارنة.

٢- وكيلة قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٣- وكيلة قسم المناهج وطرق التدريس.

٤- وكيلة قسم علم النفس ورياض الأطفال.

٥- وكيلة قسم التربية الفنية .

جـ- كلية الدعوة :

١- وكيلة قسم الدعوة .

٢- وكيلة قسم القراءات .

٣- وكيلة قسم الكتاب والسنة .

٤- وكيلة قسم العقيدة .

٥- وكيلة قسم الدراسات العليا.

د- كلية اللغة العربية :

١- وكيلة قسم الأدب.

٢- وكيلة قسم اللغة والنحو .

٣- وكيلة قسم البلاغة .

٤- وكيلة قسم الدراسات العليا .

هـ - كلية العلوم الاجتماعية :

١- وكيلة قسم الخدمة الاجتماعية .

٢- وكيلة قسم اللغة الإنجليزية .

٣- وكيلة قسم الجغرافيا .

٤- وكيلة قسم المكتبات .

و- كلية العلوم التطبيقية :

١- وكيلة قسم الأحياء .

٢- وكيلة قسم الكيمياء .

٣- وكيلة قسم الفيزياء .

٤- وكيلة قسم الرياضيات .

٥- وكيلة قسم العلوم الطبية .

إدارة المراكز والمعاهد التعليمية

١- وكيلة معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها .

٢- المشرفة على مركز الدورات التدريبية .

٣- المشرفة على مركز الوسائل التعليمية .

٤- المشرفة على التلفزيون التعليمي .

٥- المشرفة على الإدارة الطبية .

٦- المشرفة على الصندوق .

شكل رقم (٣) : التشكيل الإداري لعمادة الدراسات الجامعية

أقسام الجهاز الإداري :

تتكون جامعة أم القرى من عـدد مـن الكليـات والمعـاهد العلميـة ومراكـز البحـث العلمـي والعمـادات والمراكـز المسـاندة ، وعمـادة الدراسـات الجامعيـة للطالبات إحدى العمادات المستقلة التابعة لجامعة أم القرى وتدرس الطالبـات بهـا أغلب التخصصات العلمية الـتي يدرسـها الطـلاب في جميـع كليـاتهم بمـا ينـاسـب مستقبلهن الوظيفي وبما يتوافق مع الشريعة الإسلامية .

وتضم عمادة الدراسات الجامعية للطالبات ست كليات بكل كلية عدد مـن الأقسام العلمية * يرتبط كل قسم أكاديمياً مع قسـم البنين بالجامعـة ولكـل قسـم وكيلة ترتبط في عملها برئيس القسم " وتتولى وكيلة القسم تيسير العملية التربويـة للقسم وتشرف على أعماله الإداريـة والعلميـة بمـا يتفـق وسياسـة الكليـة ، كمـا يوجد لكل قسم سكرتارية تتولى تنظيم الملفات والرسائل الجامعية للقسـم وتسـيير الأعمال الإدارية المناطـة بالقسـم مـن نسـخ وطباعـة وتصوير ومـا إلى ذلـك مـن الأعمال المكلفة بها " (المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤هـ ، ص ٣٢) .

أيضاً تضم عمادة الدراسات الجامعية للطالبات فروع لأربع عمادات مستقلة وفروعـاً لثـلاث مراكـز مساعدة وثـلاث إدارات ، وفيمـا يلـي ذكـر لأعمالهـا وتشكيلها الإداري كما ورد ذلك من أدلتها ومن خلال المعلومات الـتي أُخـذت من بعض المسئولات بكل عمادة**، وهى كالتالي :

أولاً : الـعـمادات المستقلة :

١- وكالة عمادة القبول والتسجيل :

تختص أعمال هذه العمادة بكل مـا يتعلق بالقبول والتسجـيل فـتبدأ

---

* أنظر التشكيل الاداري لعمادة الدراسات الجامعية شكل (٣) ص (٥٦) .

** أنظر الملحق رقم (٧) .

خدمات العمادة للطالبات بالقبول وتنتهي بالتخرج وبين ذلك يتم التالي:

أ- قبول الطالبات واستلام ملفاتهن .

ب- إصدار بطاقات المكافآت .

جـ- تزويد الطالبة بما تحتاجه من أوراق رسمية وإشعارات نجاح وتسجيل وسجلات تعليمية .

د - حل مشكلات الطالبات بالنسبة للإيقاف والفصل .....وغيرها .

هـ- استلام نتائج الطالبات ومعادلتها .

و - تفريغ الجداول وتوزيع القاعات .

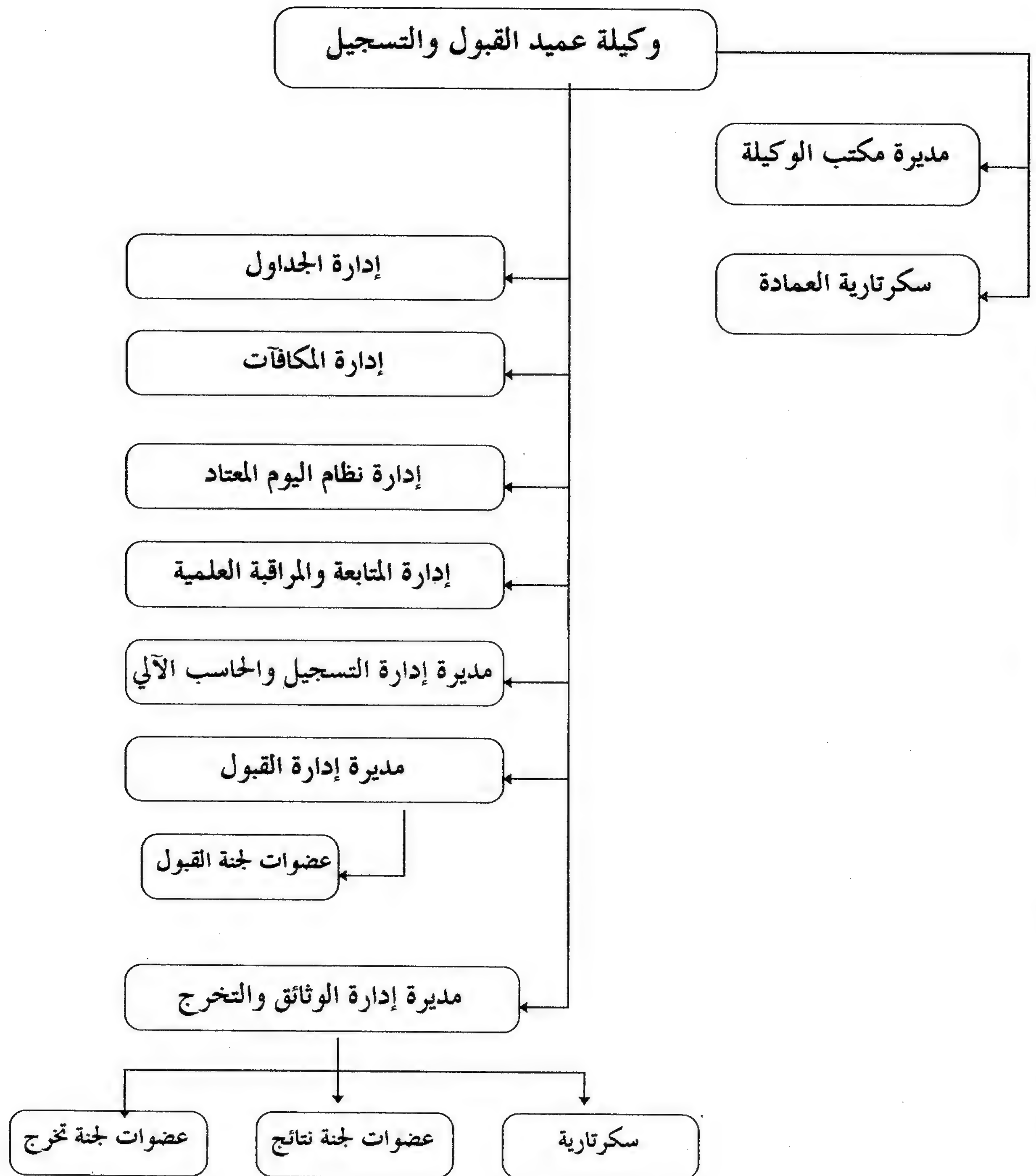
ز - متابعة مشكلات موظفات العمادة وحلها .

حـ- المشاركة في إعداد الإحصاءات الطلابية .

ط - المشاركة في إعداد مسيرات المكافآت .

ي- حل مشكلات طالبات اليوم المعتاد .

ويؤدي هذه الأعمال جهاز إداري يرأسه وكيلة عميد القبول والتسجيل ، وتتألف العمادة من عدد من الإدارات يوضحها الشكل رقم (٤) .



شكل رقم (٤) : التشكيل الإداري والإدارات التابعة لوكالة عمادة القبول والتسجيل .

٢- وكالة عمادة شؤون الطالبات :

أ - وكالة العمادة للشؤون الثقافية والنشاط :

وتتولى رعاية الطالبات من الناحية التوجيهية والترويحية والاجتماعية إلى جانب تأمين الخدمات العامة ورعاية مختلف الأنشطة الدينية والثقافية والاجتماعية التي تهدف إلى صقل مواهب الطالبات ومهاراتهن وقدراتهن والاستفادة من أوقات الفراغ فيما يعود عليهن بالنفع والفائدة ، كما تقدم الخدمات التالية :

١) إصدار بطاقات الدخول والخروج .

٢) شهادات تخفيض تذاكر السفر الداخلية والخارجية .

٣) تصوير شخصي فوتوغرافي .

٤) تصوير المذكرات والكتب .

٥) إصدار شهادات حسن السيرة والسلوك .

٦) تشغيل الطالبات على نظام الساعات .

٧)تنظيم عدد من الدورات التدريبية للطالبات .

وتقدم هذه الخدمات من خلال جهاز إداري نسائي ترأسه وكيلة عميد شؤون الطلاب للشؤون الثقافية والنشاط ويتفرع جهاز العمادة إلى قسمين :

- قسم الشؤون الإدارية و المالية :

ويتولى هذا القسم مختلف الجوانب الإدارية والمالية الخاصة بالعمادة والخدمات الطلابية كالقيام بأعمال السكرتارية (النسخ والتصوير وتأمين المستلزمات المكتبية) وصرف الإعانات ومكافآت التشغيل واستلام حصيلة مبيعات السوق الخيري ومركز تسجيلات الرميصاء والكافتيريا ومركز التصوير ... وغير ذلك مما يتعلق بالشؤون المالية .

- **قسم الإشراف الاجتماعي :-**

ويتولى الإشراف على مختلف برامج الأنشطة الطلابية الثقافية والدينية والاجتماعية التي تقام في المقر وينظم لها خططها .

وكذلك يشارك في تقديم الخدمات الطلابية عدد من المراكز التابعة للعمادة وهي:

- مكتب التوجيه والإرشاد : و يشارك فيه عدد (٢٣) عضوه من أقسام الجامعة المختلفة كما يساهم فيه ١٥٠ طالبة . ويشرف المكتب على مجلة قصاصات صحفية ،كما يساهم في اختيار الطالبة المثالية على مستوى الجامعة. (جامعة أم القرى ، ١٤١٥هـ ، ص ٥٠)

- مكتب التحقيق والتأديب وذلك للنظر في مخالفات الطالبات .

ويشرف على كل مكتب أخصائية اجتماعية .

- مركز التصوير .

- مركز تسجيلات الرميصاء .

- السوق الخيري .

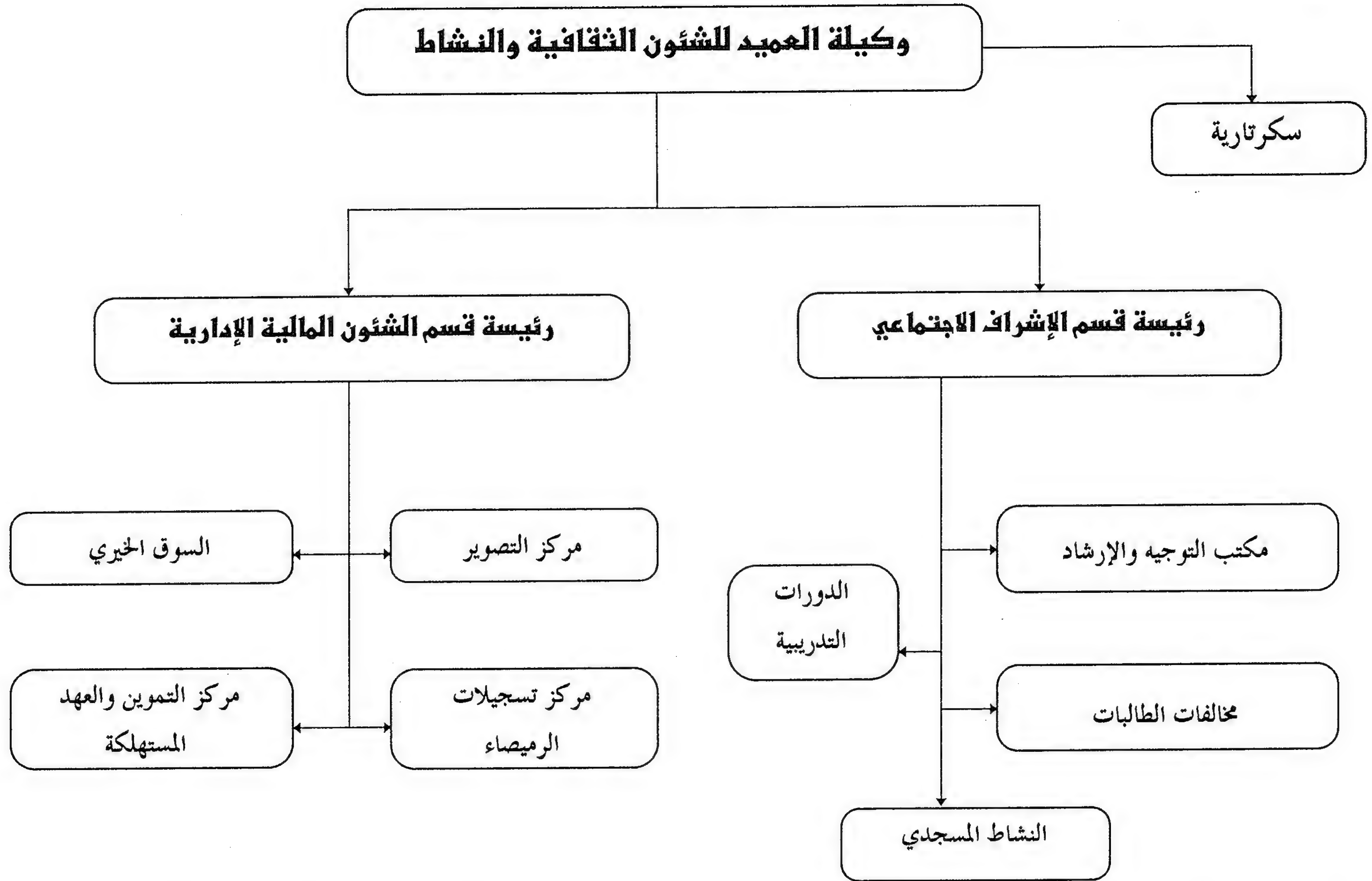
- مركز التموين والعهد المستهلكة .

- مركز الدورات التدريبية :- ينظم عدد من الدورات التدريبية لطالبات الجامعة المنتظمات في الدراسة .

ولكل مركز مشرفة تتولى تسيير الأعمال المنوطة به ، أما لأي قسم تتبع المراكز فسيظهر في شكل رقم (٥) والذي يوضح التشكيل الإداري والأقسام التابعة لوكالة عمادة الشؤون الثقافية والنشاط *

---

* مقابلة أجريت مع رئيسة الإشراف الاجتماعي في ١ / ١ / ١٤١٦ هـ وللمزيد أنظر الملحق رقم (٧) .



شكل (٥) : التشكيل الإداري والأقسام والمراكز التابعة لوكالة عمادة شئون الطالبات للشئون الثقافية والنشاط

ب – عمادة شؤون الطالبات للإسكان والتغذية :

أن لقسم الطالبات دور كبير في تقديم الخدمات للطالبات القادمات من خارج مكة المكرمة حيث يشرف على تقديم الخدمات الطلابية لهن في مجال الإسكان والتغذية فيتولى :

- توزيع الطالبات على الوحدات السكنية .
- القيام بالأنشطة الطلابية الخاصة بطالبات السكن وهذه الأنشطة تشمل (لجان طلابية وأنشطة دورية كلقاءات التعارف والأسابيع الخيرية والرحلات الترفيهية وحفلات التخرج ، وأنشطة إعلامية من مجلات حائطية دورية ونشرات توجيهية ومسابقات ثقافية وندوات .
- تدعيم كافة الوحدات السكنية بالأثاث الجديد وتأمين كافة احتياجات الطالبات من الأجهزة الكهربائية .
- تأمين احتياجات الطالبات والتنسيق مع متعهد لتأمين مستلزمات الطالبات الاستهلاكية على مدار الأسبوع .
- تأمين خدمات التغذية بالتنسيق مع قسم التغذية بالعمادة وتهيئة المقاصف والكافيتريات بالوحدات ، وتأمين المياه للوحدات ومتابعتها .
- دراسة مشكلات طالبات السكن وحلها .
- إصدار تصاريح الزيارة والدخول والخروج .
- متابعة أعمال مشرفات السكن .
- متابعة الصيانة والنظافة في الوحدات السكنية .
- الإشراف على أعمال الكافيتريات ومراكز الخدمات داخل الوحدات السكنية.
- إتاحة الفرصة لبعض طالبات السكن في إبراز مواهبهن في إدارة بعض الأمور بأنفسهن تحت إشراف مشرفة الوحدة من خلال برنامج التشغيل الطلابي .

- تأمين الرعاية الصحية الكاملة للطالبات على مدار الساعة ونقل الحالات المرضية الضرورية إلى الإدارة الطبية والمستشفيات الحكومية برفقة طبيبة وممرضة من العاملات بالوحدات السكنية .

ويؤدي هذه المهام جهاز إداري يرأسه وكيلة العميد لشؤون الإسكان والتغذية ، ويتألف هذا الجهاز بالإضافة إلى وكيلة العميد من :

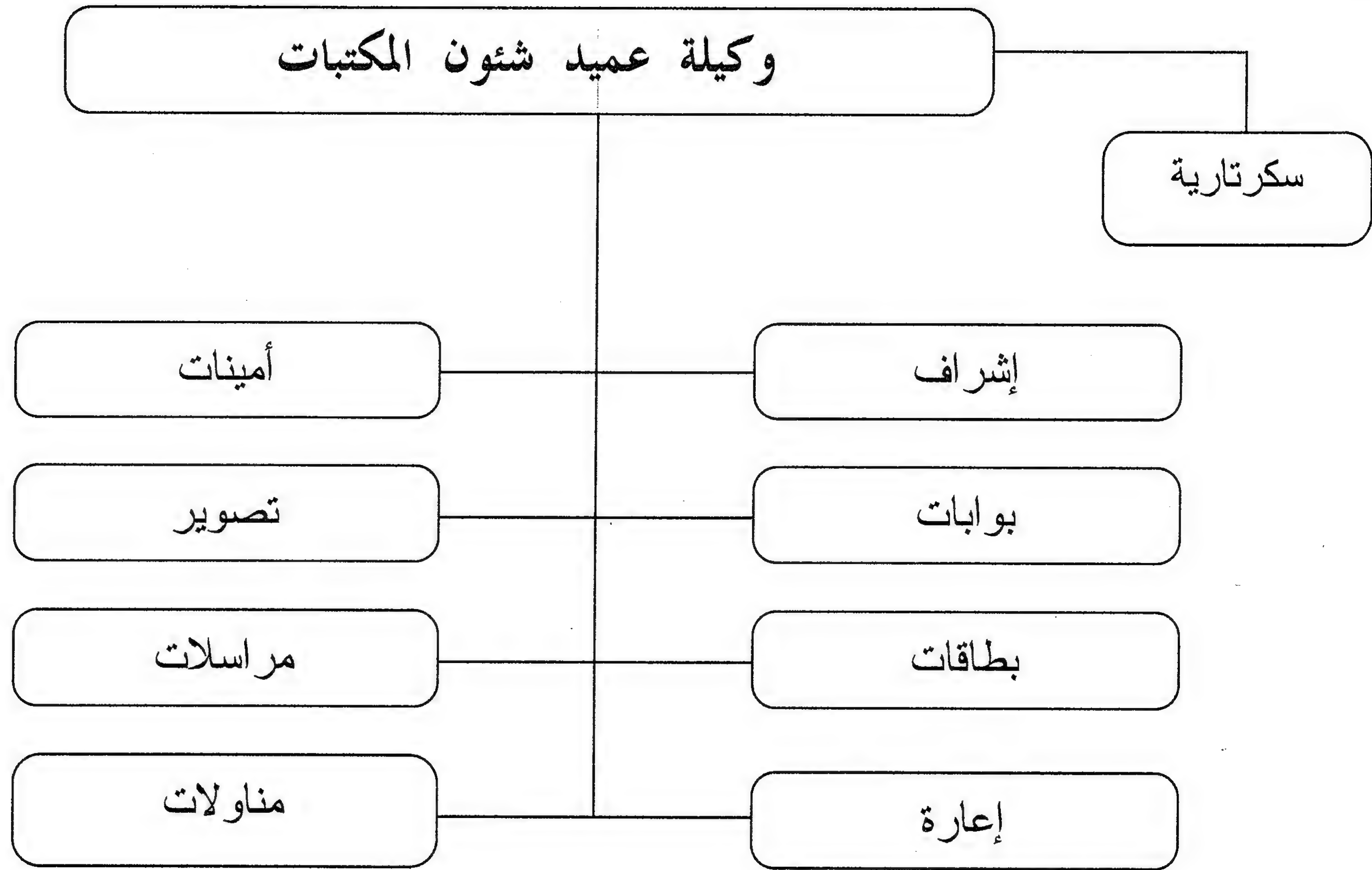
- سكرتيرة .
- موظفة آلة كاتبة .
- مشرفة نشاط .
- مساعدة إشراف .
- مشرفات سكن .

٣- وكالة عمادة شؤون المكتبات :

تنحصر أهداف المكتبة بخدمة مجتمع الجامعة في مجالات البحوث والتدريس والثقافة وتقدم لمن يرتدنها كافة الخدمات المكتبية الممكنة ، ومن هذه الخدمات والأعمال المناطة بالمكتبة ما يلي :

- خدمة التوجيه والإرشاد وتؤديها أمينات المكتبة .
- الخدمة المرجعية .
- خدمة الإعارة الخارجية .
- التصوير للمراجع والدوريات والوثائق التي لا يسمح بإعارتها .
- تسجيل الكتب في سجلات خاصة .
- تصنيف الكتب وفهرستها وعمل البطاقات وإدخالها في الفهارس .
- تسجيل الرسائل الجامعية وتصنيفها وعمل فهارس خاصة بها .
- الإشراف على الدوريات وتسجيلها .
- تنظيم زيارات لمكتبة الطلاب بين حين وآخر .

ويؤدي هذه الأعمال جهاز إداري في مقدمته وكيلة عميد شئون المكتبات والشكل رقم (٦) يوضح التشكيل الإداري لهذا الجهاز .



شكل رقم (٦) : التشكيل الإداري لوكالة عمادة شئون المكتبات

٤ - وكالة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر :

يمثل هذه العمادة في مقر الطالبات مركز خدمة المجتمع وهو كما يذكر دليل العمادة (د .ت) عبارة عن جهاز يربط الجامعة بقطاعات ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال برامج مختلفة تتناسب مع حاجات أفراده وأهداف المركز هي على النحو التالي :

* توطيد العلاقة بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته وتهيئة الظروف العلمية المناسبة والقيام بدور إيجابي من خلال ما تملكه الجامعة من إمكانات علمية وفنية .
* مساعدة المواطنات في تطوير قدراتهن وذلك عن طريق سد حاجاتهن التعليمية والتدريبية من خلال البرامج التي يقدمها المركز دون أن تكون هناك عوامل عائقة مثل السن أو تقدم العمل بالمهنة .
* التعرف على احتياجات المجتمع من خلال برامج المركز المختلفة وتقديم سياسة علمية يمكن أن تسهم في تلبية الاحتياجات المختلفة .
* المساهمة مع الجهات ذات العلاقة بالجامعة في نشر الوعي الديني والثقافي والاجتماعي من خلال البرامج التي تسهم بها الجامعة مشاركة مع القطاعات الحكومية المختلفة .

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف يؤدي المركز عدد من المهام وإحدى هذه المهام إعداد برامج خاصة بالنساء مركزة على الجوانب التي تهم النساء خاصة في مجال الاقتصاد المنزلي والعلاقات الأسرية والاجتماعية وشئون التغذية واللغات الأجنبية إضافة إلى برامج في تحفيظ القرآن والسكرتارية ...وغيرها من البرامج التي تقدم بمقر الطالبات تحت إشراف وكيلة عمادة مركز خدمة المجتمع وبمساعدة سكرتيرة تعمل على إنجاز الأمور الإدارية المناطة بالمركز والخاصة بمجال عملها .

ثانياً : المراكز المساعدة :

بمقر الطالبات فروع لمركزين من المراكز المساعدة تعمل على تقديم الخدمات الإضافية للدارسات وهي :

١ - مركز الوسائل التعليمية :

أن الخدمات التي يقدمها المركز تعم جميع الأقسام والكليات ، ويقوم المركز بخدمة الطالبات ومنسوبات الجامعة كما ورد في دليل مركز الوسائل التعليمية (١٤١١هـ - ١٩٩١م) على النحو التالي :

" ١- يخصص ٩٠٪من خدماته لتدريب الطالبات في الجزء العملي من مقرر وسائل تعليمية .

٢- تزويد الطالبات بوسائل الإيضاح أثناء خروجهن للتدرب على التدريس في مادة التربية العملية .

٣ - تزويد الفصول والقاعات الدراسية بلوحات حائطية من عمل الطالبات.

٤ - تزويد الطالبات بآراء واقتراحات وخبرات الفنيات بالمركز في حالة الحاجة لاستخدام أي جهاز .

٥ - توفير الأجهزة التعليمية في المحاضرات وتزويد المدرسات بالإرشادات اللازمة للاستخدام .

٦ - تستخدم صالة العرض أحيانا للاجتماعات وبعض المحاضرات الرسمية لتوفر الأجهزة والوسائل التوضيحية .

٧ -تسجيل المناقشات لرسائل الماجستير وتكوين مكتبة علمية داخل المركز.

٨ - إعارة بعض المواد التعليمية للأقسام .

٩ - تدريب الموظفات وعضوات هيئة التدريس على بعض الأجهزة التعليمية بالمركز . " (ص ٥٢ - ٥٣)

٢- مركز الدورات التدريبية :

يتبع كلية التربية ويقوم المركز ممثلا في المشرفة عليه والسكرتيرة المعاونة لها بالإشراف الإداري على الدبلوم العام لكلية التربية ، والإشراف على إقامة

الدورات التدريبية التربوية وفي مقابلة مع مساعدة المشرف على المركز * ذكرت أن المركز له وظيفتان هما إعداد تربوي للمدرسات يساهم في إعدادهن للعمل وإعداد تربوي للإعداد لمرحلة الماجستير ، فيساهم في أعداد الجدول الدراسي لطالبات الدبلوم للتنسيق مع الأقسام الإدارية والأكاديمية الأخرى وعمل كل ما يسهل لطالبات الدبلوم عملية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها العمادات والمراكز الأخرى ، وعمل توصيات التخرج وإرسالها لقسم التخرج لاعتمادها وإرسال كشوفات بأسماء طالبات الدبلوم للمكتبة والإدارة الطبية ، وكذلك يقوم المركز بتقديم دورات تدريبية للمشرفات التربويات من منسوبات الرئاسة العامة لتعليم البنات في التخصصات المختلفة .

ثالثاً : الإدارات والمعاهد :-

١- **التلفزيون التعليمي** :

بدأت فكرة التلفزيون التعليمي ذي الدائرة المغلقة منذ استحداث دراسة الطالبات بالجامعة ، وقد كان عددها في ذلك الحين دائرتين فقط ونتيجة للتوسع في إعداد الطالبات والأقسام الأكاديمية استحدث مبنى مخصص للبث التلفزيوني واصبح مجموع الدوائر المغلقة إحدى وثلاثون دائرة مغلقة يتم خلالها :

- نقل المحاضرات الدراسية في كافة التخصصات .
- تسجيل ونقل رسائل الماجستير .
- تسجيل الاجتماعات والمؤتمرات .
- تسجيل وبث المحاضرات الثقافية .

وهذه المهام السابقة يؤديها مسئولون في مبنى خاص في المقر بصفتهم مسئولين عن التشغيل والصيانة ، آما داخل المقر فهناك جهاز إداري يتكون من المشرفة

* المقابلة مع مساعدة المشرف على مركز الدورات التدريبية في يوم السبت ١٤١٦/١٠/٢٦هـ

على التلفزيون بقسميه قسم الإتصالات و الامتحانات وقسم ا لإشرا ف وما في هذين القسمين من مسئولات ومراقبات قاعات إضافة إلى السكرتارية .

ويؤدي هذا الجهاز المهام التالية :

١) متابعة حضور الطالبات بأخذ توقيعاتهن على الكشوف الخاصة بذلك شخصياً .

٢) مراقبة سلوك الطالبات أثناء انعقاد المحاضرات والتزامهن بالأنظمة والتعليمات الخاصة بذلك .

٣) إعداد جدول يومي خاص للمحاضرات .

٤) مساعدة أقسام الجامعة في عمل الاختبارات .

٥) تسليم كشوف حضور الطالبات للأقسام شهرياً .

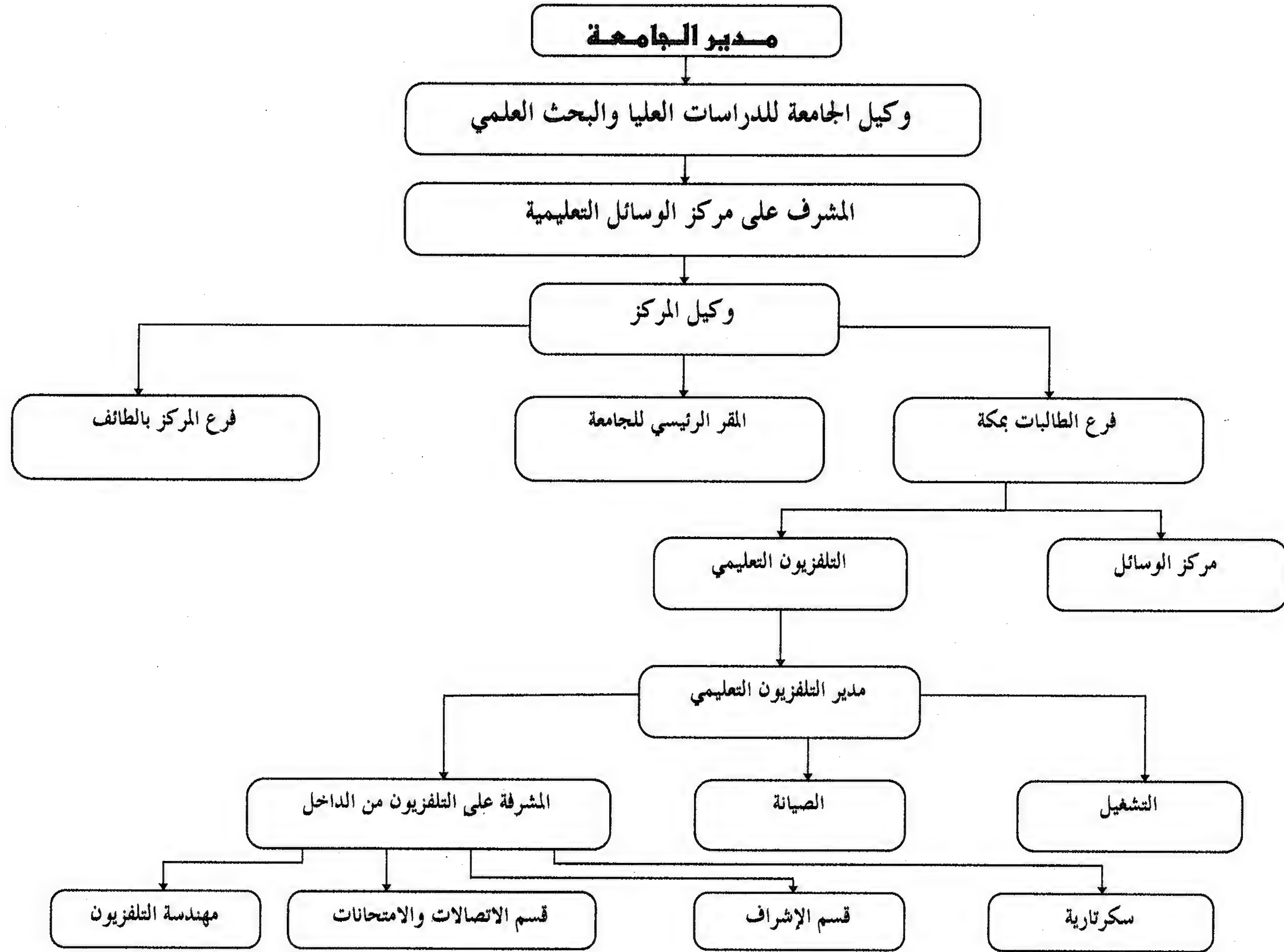
٦) منع استخدام أجهزة التسجيل داخل القاعات .

٧) المحافظة على الهدوء خارج القاعات وفي الممرات .

٨) إصلاح أعطال جميع أجهزة الدائرة التلفزيونية المغلقة بقاعات الدراسة .

٩) إصلاح الأعطال الكهربائية من أفياش وإنارة وما يمكن إصلاحه لمركز الوسائل التعليمية ومركز التلفزيون التعليمي .

والشكل التالي رقم (٧) يوضح الهيكل التنظيمي لمركز الوسائل التعليمية والتلفزيون التعليمي .



شكل رقم (٧) : الهيكل التنظيمي لمركز الوسائل التعليمية والتلفزيون التعليمي .

المصدر : مركز الوسائل التعليمية في سطور ١٤١١هـ

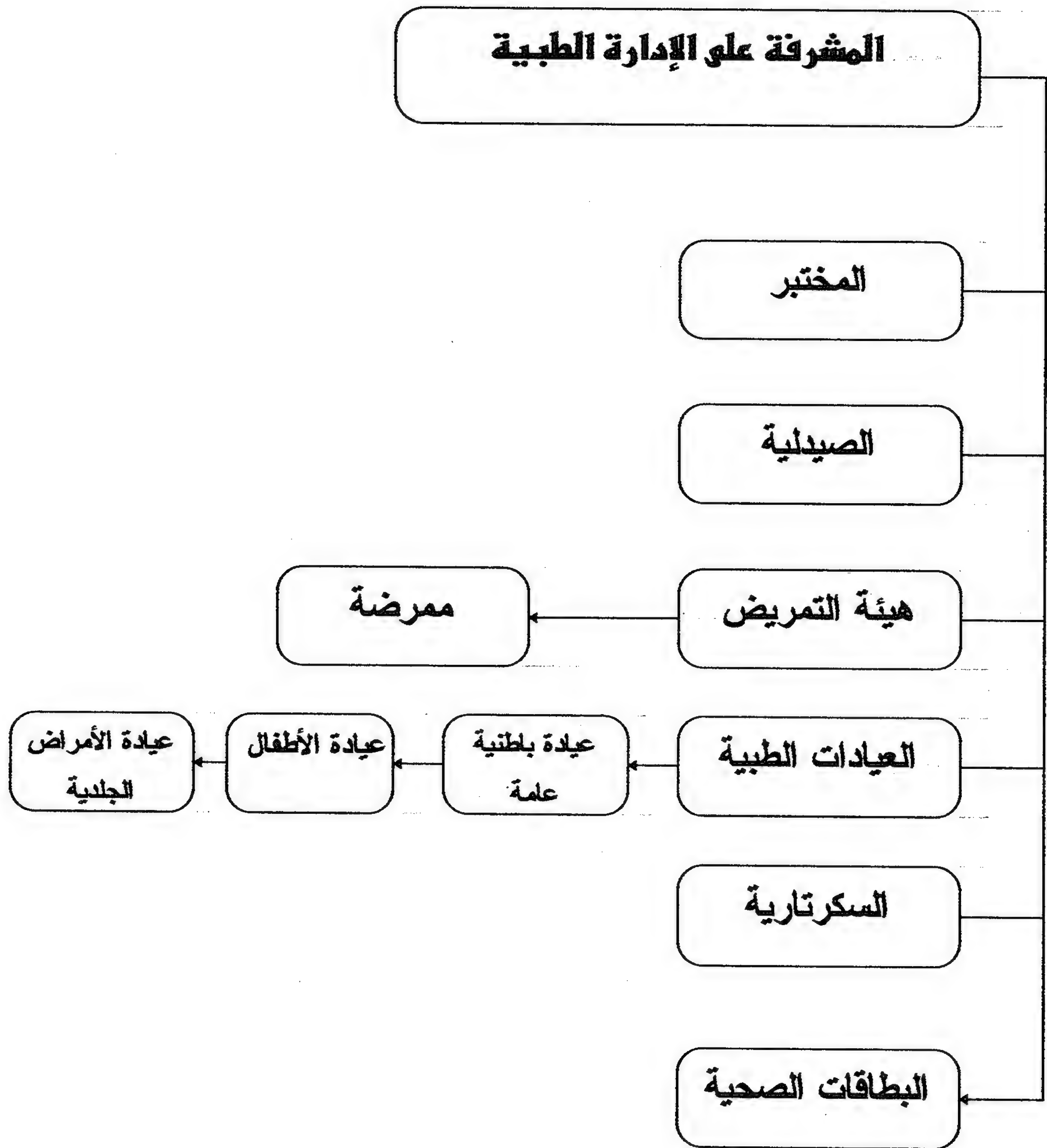
٢ - الإدارة الطبية :

تعتبر الإدارة الطبية الجهة المكلفة بالجوانب العلاجية والوقائية والإرشادية فيما يتصل بصحة منسوبات الجامعة من عضوات هيئة التدريس والموظفات والطالبات وعائلاتهم ، فتقوم بتقديم العديد من الخدمات الطبية وهذه الخدمات كما ورد في دليل الجامعة (١٤٠٠هـ) هي :

١. " الكشف الطبي على كل من تنتسب إلى الجامعة لأول مرة من الطالبات وعضوات هيئة التدريس والموظفات .
٢. تطعيم جميع منسوبات الجامعة ضد الأمراض الوبائية المعدية خصوصاً في المواسم .
٣. الكشف الطبي على الطالبات والموظفات المراجعات للإدارة وعلاج الحالات المبكرة من الأمراض السارية .
٤. إحالة بعض الحالات التي لا يمكن علاجها إلى المستشفيات .
٥. الإشراف الصحي على مقصف الجامعة والتأكد من سلامة العاملات فيه وخلوهن من الأمراض المعدية .
٦. الإشراف الصحي على الأقسام الداخلية لسكن الطالبات .
٧. إصدار وتصديق التقارير الطبية المطلوبة نظاماً من منسوبات الجامعة " (ص ١٥-١٤)

ويؤدي هذه المهام مجموعة من الطبيبات وهيئة تمريض وفنيات ، ويتولى الأمور الإدارية المشرفة على الإدارة الطبية وسكرتيرة .

وفيما يلي شكل رقم (٨) يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الوحدة الطبية والأقسام التابعة لها .



شكل رقم (٨) : الهيكل التنظيمي للإدارة الطبية .

٣ - الصندوق :

ويتبع الإدارة المالية وبه مشرفة على الصندوق وعدد من مأمورات الصرف ويؤدي المهام التالية :

- إعداد المسيرات الخاصة بالصرف للموظفات والطالبات .
- تسليم الطالبات والموظفات البطاقات الخاصة بالصرف بعد التوقيع عليها .
- رفع كشف بأسماء الطالبات والموظفات اللاتي لم يتسلمن مستحقاتهن في وقتها (أمانات) .

٤- معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها :

كان هذا المعهد تابعاً لكلية الشريعة والدراسات الإسلامية ثم أصبح منذ عام ١٤٠٠هـ معهداً مستقلاً ولهذا المعهد فرع بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات تشرف عليه وتسير أموره الإدارية وكيلة معهد اللغة العربية وتعاونها سكرتيرة ، ويتم في هذا المعهد تعليم اللغة العربية وآدابها لغير الناطقات بها وتزويد هؤلاء الطالبات بقدر الإمكان بالعلوم الإسلامية لخدمة الإسلام ونشره .

ويضم هذا المعهد قسمين هما :-

أ - قسم تعليم اللغة العربية بمستوياته الابتدائي والمتوسط والمتقدم ، ويهتم بإعداد الطالبات إعداداً لغوياً وشرعياً .

ب - قسم التخصص التربوي : وتلتحق به الطالبة بعد تخرجها من قسم تعليم اللغة العربية لتأهيلها كمدرسة للغة العربية في بلادها ، ويضم شعبتين هما شعبة الدبلوم العام وشعبة الدبلوم الخاص .

الدراسات السابقة

الأدوار الوظيفية تصنف حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد ؛ فالفرد حينما يعين في وظيفة جديدة فانه ينتقل لدور جديد عليه أن يتعلمه ويحاول تعديل سلوكه ليتلاءم مع الدور الذي كلف به ، وليتحسن أداؤه ويزداد رضاه عن عمله .

وللتعريف بأهمية الدور الوظيفي ومايتأثر به تعرضت العديد من الدراسات للأدوار الوظيفية بمختلف أنواعها ومسمياتها محاولة التعرف على ماهية هذه الأدوار وطبيعتها وما العناصر التي ينبغي أن تتوفر لمن يشغل هذه الأدوار لمساعدتهم على أداء أدوارهم بأفضل مايمكن .

وتنوعت هذه الدراسات في تعرضها للأدوار الوظيفية فبعضها تعرض لأدوار وظيفية محددة وبصفة مباشرة ، ودراسات أخرى تعرضت للأجهزة الادارية وأشارت إلىبعض عناصر الدور كالمسئوليات والصلاحيات وذلك من خلال دراستها للرضا الوظيفي والعلاقات الانسانية والمشكلات الادارية التي يشتكى منها أفراد الجهاز الاداري وفئة ممن يتعامل معهم ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :-

(١) - **دراسة مقارنة لعلوي (١٩٨٠م)** عن ((الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي)) ، للخروج بتصور محدد لما يجب أن تكون عليه إختصاصات وصلاحيات وكلاء جامعة الملك سعود وعمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام لهذه الجامعة بشكل يتلائم مع واقعها .

ولذلك قام الباحث بتحليل ومقارنة البيانات التي أمكن تجميعها من بعض أنظمة وأدلة ومنشورات الجامعات العربية والاجنبية التي تم الاتصال بها كعينة ميدانية للدراسة ، والبيانات المتمثلة في الانظمة واللوائح والقرارات الادارية الصادرة في جامعة الملك سعود .

ومن خلال هذه الدراسة أمكن إستخلاص العديد من النتائج منها :-

١- تتفاوت الجامعات التي شملتها الدراسة من حيث عدد نواب الرئيس (وكلاء الجامعة) ومسميات وظائفهم .

٢- إكتفت معظم الجامعات بتحديد إختصاصات المسئولين فيها دون تحديد لصلاحياتهم المالية والإدارية والأكاديمية .

٣- تتفاوت هذه الجامعات فيما بينها في مدى الأهمية التي أولتها في تحديد إختصاصات بعض المسئولين دون البعض الآخر ، فالجامعات العربية أعطت إهتماماً لاختصاصات مجلس الكلية وعميد الكلية ، بينما أولت الجامعات الأمريكية إهتمامها لرئيس القسم .

٤- بالنسبة للجامعة موضع الدراسة أشارت بياناتها إلى أن بعض المسئولين في الجامعة كانوا يعملون بدون تحديد لاختصاصاتهم أو تفويض لصلاحيات تتناسب وحجم المسئوليات الملقاة على عاتقهم .

(٢) - **دراسة حلواني (١٩٨٢م)** عن ((عمل المرأة السعودية ومشكلات على طريق العطاء)) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه المرأة في عملها ، والوسائل التي تحقق لها مستقبل وظيفي أفضل .

ولتحقيق ذلك أجرت الباحثة مقابلات شخصية إضافة إلى تطبيق إستبانتين ؛ إحداهما موجهة إلى عينة عشوائية من العاملات السعوديات في مختلف الحقول العلمية المتاحة في المناطق الرئيسية بالمملكة من جامعات وكليات للبنات ومدارس بمختلف المراحل ... وغيرها والإستبانة الأخرى موجهه إلى عينة من الرجال السعوديين من داخل المملكة وعدد من المبتعثين إلى الولايات المتحدة . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة يتعلق بهذه الدراسة منها :-

١- عدم إعطاء الموظفات المسئولات في المراكز القيادية الصلاحيات الكافية لإنجاز أعمالهن ، حيث تشكو الموظفات من عدم مقدرتهن على التصرف

بالرغم من إلتزامهن بمسئوليات عديدة لايمكن التصرف فيها بتقدير سليم إلاّ بوجود قدر كاف من الصلاحيات .

٢- تشكو الموظفات من مظاهر البيروقراطية ومن الروتين الممل الذي يغلف أعمالهن .

(٣) - **دراسة قزاز (١٤٠١هـ)** بعنوان ((المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي مع التركيز على دراسة المشكلات في جامعة الملك عبدالعزيز)) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها الوحدات التنظيمية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة كما يراها طلاب الجامعة ، وترتيب هذه المشكلات بحسب درجة إنتشارها .

وقد طبقت الدراسة على عينة من طلبة جامعة الملك عبدالعزيز في المستوى الثالث والرابع بواسطة إستبانة أعدها الباحث ، وأظهرت الدراسة أن هناك عدداً من المشكلات التي تخص الإدارة الجامعية . ومن هذه المشكلات مايلي مرتبة حسب أهميتها :-

١- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

٢- قلة إهتمام بعض المسئولين في الجامعة .

٣- صعوبة التفاهم مع الإداريين .

٤- ضعف النواحي المادية والكيفية في النظام الإداري للجامعة .

٥- عدم وجود تنسيق وتنظيم سليم بين الوحدات والإدارات المختلفة .

٦- إنخفاض كفاءة موظفي الجامعة .

٧- تفشي البيروقراطية الإدارية .

(٤) - **دراسة مارية (١٤٠٤هـ)** بعنوان ((الجهاز الإداري في جامعة أم القرى مشكلاته وإحتياجاته التدريبية)) ، و الهدف منها معرفة المشكلات التي تواجه

الجهاز الإداري والحلول المناسبة لها ، والإحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين على ضوء ما تكشفه المشكلات .

وطبقت الإستبانة أداة الدراسة على (١٠١) موظفاً إدارياً ، ومن ضمن النتائج التي أوردتها هذه الدراسة :-

١- أن إنجاز المعاملات في الجهاز الإداري يستغرق وقتاً طويلاً .

٢- أن طبيعة الأعمال التي يزاولها بعض العاملين لاتتناسب مع مؤهلاتهم .

٣- عدم وضوح وتحديد الواجبات والمسئوليات الوظيفية داخل الأقسام الإدارية.

٤- عدم توزيع الإداريين في الأقسام المختلفة وفقاً لمقتضيات العمل .

٥- تعدد تفسير الأنظمة واللوائح حسب وجهات نظر الإداريين .

٦- البطء في إبلاغ الإداريين بالتغيرات التي تطرأ على العمل .

(٥) - **دراسة السيف (١٤٠٥هـ)** بعنوان ((تطوير العمل الإداري في الجامعات)) ، حاول الباحث في هذه الدراسة إلقاء الضوء على بعض المشكلات الإدارية، التي تواجهها الجامعات من منطلق خبرته وخلفيته العلمية والعملية ، ومن المشكلات التي أوردها الباحث في دراسته :-

١- عدم وجود أدلة عمل دقيقة شاملة توضح لكل وحدة من وحدات الجامعة أهدافها وكيف يتم تحقيقها .

٢- وجود تناقض بين توقعات الرئيس والمرؤوس نابع من عدم وضوح الأهداف والمستوى المطلوب من الموظف .

٣- عدم وضوح الأهداف الإدارية وعدم ترتيبها حسب أولويتها وأهميتها مما يجعل الوحدات الإدارية في الجامعة تركز على نشاط جامعي أقل أهمية على حساب نشاط جامعي أهم .

(٦) - **دراسة الهادي (١٤٠٩هـ)** بعنوان ((المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى وصنعاء)) ، وهدفت الدراسة إلى محاولة الكشف

عن أهم المشكلات الإدارية التي تعيق الأساتذة بجامعتي أم القرى وصنعاء ، والفرق بين هذه المشكلات في كلا الجامعتين .

ولمعرفة ذلك وزع الباحث إستبانة على (٤٥٠) أستاذاً من الجامعتين وتبين أن من المشكلات التي يعانون منها :-

١- النقص في الكفاءات الإدارية المؤهلة .

٢- لاتقوم بعض الأجهزة بالجامعتين أحياناً باطلاع عضو هيئة التدريس على اللوائح والأنظمة التي تساعده على إنجاز مهامه .

٣- أن تفسير بعض البنود واللوائح يتم أحياناً وفق مزاج بعض الموظفين الإداريين .

٤- البعض من أعضاء هيئة التدريس يعانون من سوء المعاملة من قبل بعض موظفي الإدارة بالجامعتين .

(٧) - **دراسة صيرفي (١٤٠٩هـ)** عن ((العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى)) ، وكان الهدف من الدراسة معرفة نظرة العاملات للعلاقات الإنسانية بجامعة أم القرى ، ومدى تطبيق إدارة الجامعة بقسم الطالبات للعلاقات الإنسانية بصورة سليمة، ومدى جدواها في تحسين أوضاع العاملات بإدارات الجامعة المختلفة .

وقد أجريت الدراسة على العاملات الإداريات في مختلف كليات الجامعة وأقسامها وبلغ عددهن (١٢٠) موظفة إدارية ، وذلك بواسطة إستبانة أعدتها الباحثة .

وكان من نتائج الدراسة التي تشير إلىوجود مشكلات في أداء العمل وأخرى مع

الإدارة منها مايلي :-

١- بعض العاملات الإداريات يؤدين العمل وهن كارهات له .

٢- تعاني بعض العاملات من إحباط داخل العمل .

٣- الإدارة لاتساعد على أن يتكافأ أجر العاملة مع مهارتها في العمل الذي تؤديه .

٤- الإدارة ليس لديها إستعداد للتنازل عن جزء من سلطاتها للعاملات اللاتي يعملن معها .

٥- الإدارة لاتتيح للعاملات فرصة للتطوير المهني والوظيفي .

(٨) - **دراسة الغامدي (١٤٠٩هـ)** بعنوان ((دراسة لأهم مشكلات التسجيل بجامعة أم القرى)) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مشكلات التسجيل بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر كل من رؤوساء الأقسام الأكاديمية وموظفي التسجيل وطلاب مرحلة الدراسة الجامعية ، ولهذا طبق الباحث الإستبانة كأداة للدراسة على عينة قوامها (٣١) رئيس قسم ، و (٢٢) موظف تسجيل ، و(١٣٧٥) طالب .

ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة في مجال الأجهزة والإجراءات :-

١- إجراءات التسجيل مطولة .

٢- تغيير تعليمات التسجيل من حين لآخر .

٣- إنعدام الدورات التأهيلية لموظفي التسجيل .

٤- إنعدام الدورات التدريبية أثناء الخدمة لموظفي التسجيل .

٥- معظم موظفي التسجيل ليسوا مؤهلين مهنياً للقيام بأعباء التسجيل .

(٩) - **دراسة الحسيني (١٤٠٩هـ)** عن ((إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية)) وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى التوافق بين طبيعة العملية القيادية ومتطلباتها وطبيعة وصفات المرأة السعودية ومدى تأثير ذلك على كفاءتها عند توليها مناصب إدارية ؛ كما

هدفت إلى دراسة ظروف المجتمع وما تسببه من معوقات تحد من قدرات المرأة السعودية في المواقع القيادية ؛ وسبل إزالة هذه المعوقات .

ولتحقيق الأهداف السابقة أعدت الباحثة إستبانتين ، أحدهما موجهة إلى المستويات القيادية والإشرافية من الرجال في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة والذين أتيحت لهم فرصة التعامل مع القيادات النسائية والإشرافية بأقسام الطالبات التابعة لإداراتهم ، والإستبانة الأخرى موجهة إلى المستويات القيادية والإشرافية من النساء وذلك في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة الغربية حيث أجريت الدراسة . ومن النتائج التي أوردتها الدراسة :-

١- أن هناك عوائق إدارية تعيق تقدم المرأة في المراكز الإدارية منها ، عدم تفويض المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية ، وصعوبة التنسيق والإتصال بالرؤساء ، وقلة دراية المرأة بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل .

٢- ضعف تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام والعمل القيادي بشكل خاص .

٣- لاتوجد علاقة بين المنصب القيادي وإعداد وتأهيل المرأة ، فهي تشغل هذا المنصب بدون إعداد وتأهيل مسبق .

٤- الصلاحيات المعطاة للمراة في المناصب القيادية غير كافية لنجاح دورها القيادي ، وإنما كافية فقط ونسبياً لتسيير العمل اليومي الروتيني .

٥- تعتبر قلة الدراية باللوائح التي تحكم سير العمل وقلة الخبرة بالنواحي الإدارية من أهم نواحي القصور في إعداد المرأة السعودية في المواقع القيادية .

(١٠) - **دراسة قطان (١٤١١هـ)** بعنوان ((المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الكليات المتوسطة للبنين بالمنطقة الغربية)) والتي أجريت بهدف التعرف على المشكلات الهامة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.

وقد شملت العينة (٢٥٨) عضو هيئة تدريس وجهت إليهم إستبانة الدراسة والتي ظهر من تحليل إجاباتها وجود عدد من المشكلات الإدارية التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس ومنها :-

١- إزدواجية في تلقي التعليمات داخل الكلية من اكثر من جهة .

٢- عدم إطلاعهم على اللوائح والتعليمات من قبل إدارة الكلية .

٣- تكليف عضو هيئة التدريس بتدريس مواد مختلفة عن تخصصه .

(١١) - **دراسة ناضرين (١٤١١هـ)** بعنوان ((أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات)) ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ابرز العوامل الذاتية والشخصية والقيادية والبيئية المؤثرة على رضا الموظفات الوظيفي .

وشملت الدراسة عينة قوامها (١٣٨) موظفة إدارية طبق عليهن إستبانة صممتها الباحثة ؛ وأظهرت الدراسة أن هناك إنخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بقسم الطالبات بجامعة أم القرى ، ومن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مايلي :-

١- أهداف وسياسات العمل من حيث الوضوح ، حيث بلغت نسبة عدم الرضا (٨٨,٦ ٪) .

٢- العلاقة برئيسة العمل وزميلات العمل حيث بلغت نسبة عدم الرضا على التوالي (٣٨,٩ ٪ ، ٧٨,٦ ٪) .

٣- العمل من حيث طبيعته ونوعيته ، وكانت نسبة عدم الرضا (٧٨,١٪) .

٤- وضوح وتحديد مسئوليات أعمالهن الأخرين ونسبة عدم الرضا (٥٧,٢٪) .

٥- وضوح وتحديد مسئوليات أعمالهن لهن ونسبة عدم الرضا (٥٥,٧٪) .

٦- مناسبة الراتب لكمية العمل ، ومناسبة الراتب للمرتبة الوظيفية والفئة التي

يعملن بها وبلغت نسبة عدم الرضا (٥١ ٪) تقريباً.

٧- تمثل الراضيات عن إتاحة الفرص لهن لتجريب وسائل جديدة لأداء العمل أفضل نسبة حيث بلغت (٥٢,٥٪) .

(١٢) - دراسة الحربي (١٤١٤هـ) بعنوان ((واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة)) .

إستهدفت معرفة واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة من حيث :

أ - مدى وضوح أهداف تقويم الأداء الوظيفي لديهم .

ب - الأسس التي يستند عليها تقويمهم لأداء موظفيهم .

جـ - المصادر والوسائل التي يستعينون بها في عملية التقويم .

د - العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي .

كما إستهدفت أيضاًمعرفة تاثير بعض المتغيرات كالجنس ، والعمر ، والمؤهل والخبرة ، والتخصص الدراسي على إستجابات الرؤوساء والرئيسات المباشرات في تحديد العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي .

وإستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وطبقت على الرؤوساء والرئيسات في إدارات الجامعة المختلفة ماعدا مدير الجامعة ووكلاءها .

وأسفرت الدراسة عن نتائج هامة بينت وجود مجموعة من المشكلات تحد من فاعلية تقويم الأداء الوظيفي منها :-

١- إعداد الرئيس المباشر لتقارير الأداء الوظيفي بدون إلمام سابق بلوائح وأنظمة تقويم الأداء الوظيفي .

٢- عدم وجود معايير محددة لمستوى الأداء المطلوب في العمل .

٣- عدم دقة المعلومات والبيانات المتحصل عليها عن أداء الموظفين .

٤- عدم إلمام الرئيس المباشر بجوانب ومتطلبات العمل المختلفة .

٥- عدم تحديد واجبات ومسئوليات وسلطات كل موظف في الجهاز الإداري التابع له .

٦- عدم وضوح الأهداف والخطط للموظفين المنفذين لها .

٧- التكتم على المعلومات والحقائق من جانب المرؤوسين .

٨- ضعف نظام الإتصال الموجود بلامؤسسة ، وضعف الصلة بين الرئيس والمرؤوس .

(١٣) - **دراسة قناديلي (١٤١٥هـ)** بعنوان ((دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز)) وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على مهام رئيس القسم في المجال الاداري والأكاديمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام ، ومعرفة مدى الاختلاف بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لمهام رئيس القسم باختلاف المتغيرات التالية :- العمر الزمنى ، الخبرة في التدريس الجامعي ، الرتبة العلمية ، نوع الكلية . وقد طبقت استبانة أعدتها الباحثة على أعضاء هيئة التدريس بجامعتى أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية :-

١- ان روؤساء الأقسام يمارسون الأدوار المطلوبة منهم بدرجات متفاوتة ، وهذا كما أشارت الباحثة يرجع إلىطبيعة عمل رئيس القسم الذي لاتحكمه لوائح محددة بشكل دقيق .

٢- هناك تباين في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام حول الأدوار التي يمارسها الرئيس بصفة دائمة ؛ وهذا يعني أن هناك غموض في دور رئيس القسم لدى أعضاء هيئة التدريس ، مرده أيضاً إلىعدم وجود توصيف الدور وجعله معروف للجميع ، وترك الأمور بيد رئيس القسم حسب إجتهاداته الشخصية .

أوجه الشبه والاختلاف :

وبعد العرض السابق للدراسات والبحوث فان هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتظهر أوجه الشبه في الفقرات التالية :

أولاً :- جميع الدراسات السابقة تناولت بالدراسة أعضاء أجهزة ادارية سواء كانوا ذكوراً أم اناثاً ، وذلك من خلال أرائهم عن ما يواجههم من مشكلات ادارية اثناء ممارستهم لأعمالهم أو من خلال أراء بعض المتعاملين معهم كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس .

ثانياً :- جميع تلك الدراسات طبقت في مؤسسات تعليم عالي من جامعات وكليات تربية وكليات متوسطة .

ثالثاً :- من حيث الأداة والتصميم فان مجموعة الدراسات السابقة في مجملها كانت دراسات ميدانية استخدمت فيها الاستبانة كأداة للدراسة ؛ ماعدا دراسة (علوي ، السيف) فالدراستان نظرية حيث أُستخدم في الأولى المنهج الوثائقي ، والثانية اعتمد فيها الباحث على خبراته العلمية والعملية .

رابعاً :- من حيث مجتمع الدراسة تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (ناضرين) فكلتاهما طبقت على الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بقسم الطالبات .

خامساً :- بالنسبة للنتائج تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تعرضها جميعاً وبصفة عامة لمضامين الدور ولكن بنسب متفاوتة ؛ فهناك دراسات تعرضت لملائمة الوظيفة لمؤهل شاغلها وتخصصه ، وفئة أخرى تعرضت للصلاحيات والمسئوليات اضافة إلىتعرضها للوائح والاجراءات .

ماسبق كان من ناحية أوجه الشبه ، أما أوجه الاختلاف فتمثل في الفقرتين التاليتين :-

أولا :- عدا دراسة (ناضرين) فإن الدراسات السابقة جميعها تختلف عن الدراسة

الحالية في نوعية ومستوى عمل أفراد عينة الدراسة وجنسهم ؛ فهناك دراسات عينتها ذكور فقط من طلاب وأعضاء هيئة تدريس واداريين وذوي مراكز قيادية ؛ وهناك دراسات عينتها اناث وذكور يشغلون مراكز قيادية .

ثانيا :- لم تتناول أى من الدراسات السابقة لمضامين الدور الوظيفي بشكل مباشر ، وتبحث ايجابياتها وسلبياتها وانما تتناول بعض منها جزء من هذه المضامين وما ينبغي أن تكون عليه نظرياً ، وبعضها الآخر تناولها كأسباب ومؤشرات لوجود مشكلات ادارية ، والحاجة إلىتدريب ، وظهور عدم الرضا الوظيفي .

الخلاصة :-

من خلال إستعراض الدراسات السابقة نستخلص من نتائجها وجود بعض العوائق الإدارية التي تعرقل سير العمل وهي :-

١- الإجراءات المطولة .

٢- قلة الدراية باللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل .

٣- تعدد تفسير الأنظمة واللوائح حسب وجهات نظر الإداريين .

٤- عدم إطْلاع الموظفين على اللوائح والتعليمات من قبل إداراتهم .

٥- عدم دقة المعلومات والبيانات المتحصل عليها .

٦- البطء في إبلاغ الإداريين بالتغيرات التي تطرأ على العمل .

٧- طبيعة الأعمال التي يزاولها بعض الموظفين لاتتناسب مع مؤهلاتهم .

٨- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .

٩- عدم وضوح وتحديد الواجبات والمسئوليات الوظيفية .

١٠- الإختصاصات غير المحددة .

١١- الصلاحيات المفوضة لاتتناسب مع حجم المسئوليات .

١٢- إختلاف توقعات الرئيس والمرؤوس حول مستوى الأداء نتيجة لعدم وجود توصيف للعمل .

١٣- وجود غموض في الدور الممارس .

وأخيراً فمن خلاال الدراسات السابقة التي دُرست ونوقشت لم توجد دراسة ناقشت محتويات الدور بشكل مباشر ومستقل وخاصة مسمى الوظيفة والمعرفة الوظيفية مما يدعو إلى التعرض لها وإفرادها في دراسة مستقلة ، ولهذا فإن الدراسة الحالية تتناول محتويات الدور من إجراءات وصلاحيات ومسئوليات وتتطرق إلى جانبين جديدين لم يسبق التعرض لهما وهما مسمى الوظيفة والمعرفة الوظيفةوذلك بشكل مباشر ومبينة المواصفات المرغوبة لكل محتوى بالنسبة للأدوارالوظيفية الممارسة فى قسم الطالبات بجامعة ام القرى بصفة عامة دون التعرض لتفصيلات الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل دور.

الفصل الرابع

التصميم الاجرائي للدراسة

أولاً :- مجتمع الدراسة .

١- عينة الدراسة .

٢- وصف عينة الدراسة .

ثانياً : أدوات الدراسة :-

١- خطوات بناء.الاستبانة .

٢- صدق الاستبانة .

٣- ثبات الاستبانة .

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : أسلوب التحليل الاحصائي .

مقدمة :

التعرف على الواقع والاطلاع على إيجابياته وسلبياته يمكن أن تتم بسؤال أصحاب الشأن والحوار حول واقعهم ، فهم أقدر على وصفه ، ولمعرفة من يجب سؤاله وكيفية طرح هذه الاسئلة و صورتها يتناول هذا الفصل وصفاً للخطوات الإجرائية التي أُتبعت للقيام بهذه الدراسة من حيث : مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة ، وأداة الدراسة ، والمنهج المستخدم وأسلوب التحليل الإحصائي .

أولاً : مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، وذلك ممن هن على مراتب وظيفية رسمية و غير رسمية ((بند الأجور)) و البالغ عددهن (١٧٥) *موظفة ادارية .

و يوضح الجدول رقم (١) توزيع أعداد ونسب الموظفات الاداريات بالكليات والعمادات المستقلة والمراكز المساعدة والإدارات المختلفة بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى .

ومن الجدول رقم (١) نجد أن وكالات العمادات المستقلة والادارة العليا تمثل النسب العليا من الموظفات الاداريات بالنسبة للمجتمع الكلي للدراسة تليها الكليات ثم المراكز المساعدة حيث نالت أقل النسب والتي بلغت ١ ٪ .

---

* بناءاً على ماورد في البيانات المأخوذة من شؤون الموظفات بالعمادة بالملحق رقم (٧) .

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى

رقم	اســـم الادارة	عدد الموظفات	النسبة المئوية
١	كلية الشريعة	٤	٢,٢٪
٢	كلية الدعوة	٧	٤,٠٪
٣	كلية اللغة العربية	٤	٢,٢٪
٤	كلية التربية	٦	٣,٤٪
٥	كلية العلوم الاجتماعية	٥	٢,٨٥٪
٦	كلية العلوم التطبيقية	٧	٤,٠٪
٧	وكالة عمادة القبول والتسجيل	٢٣	١٣,١٪
٨	وكالة عمادة شؤون الطالبات للشؤون الثقافية والنشاط	١٨	١٠,٢٪
٩	وكالة عمادة شؤون الطالبات للاسكان والتغذية	٦	٣,٤٪
١٠	وكالة عمادة شؤون المكتبات	٢٩	١٦,٥٪
١١	وكالة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر	١	٠,٥٧٪
١٢	مركز الوسائل التعليمية	٢	١,١٪
١٣	مركز الدورات التدريبية	١	٠,٥٧٪
١٤	مركز التربية العملية	٢	١,١٪
١٥	التلفزيون التعليمي	٢١	١٢,٠٪
١٦	الادارة العامة	٢٦	١٤,٨٪
١٧	الادارة الطبية	٤	٢,٢٪
١٨	الصندوق	٦	٣,٤٪
١٩	معهد اللغة العربية	٣	١,٧٪
	المجموع	**١٧٥**	**١٠٠٪**

١ – عينة الدراسة :

تشمل عينة الدراسة جميع الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات ممن هن على رأس العمل ولهن خبرة أكثر من سنة بمختلف مراتبهن الوظيفية تم توزيع أداة الدراسة عليهن ، واعتذر البعض منهن عن قبول الاستبانة لانشغالهن والبعض الآخر منهن كن في اجازات .

وبعد عدة محاولات حصلت الباحثة على (٩٨) استبانة الصالح منها للدراسة حوإلى(٧٦) استبانة ، وللأسباب السابقة ولأن بعض الاستبانات أُعيدت خالية والبعض الاخر تعذر الحصول عليه ؛ اضطرت الباحثة للاكتفاء بما حصلت عليه من استبانات وأخذها كعينة للدراسة ، وكانت هذه العينة متجانسة تجمع بين جميع ادارات الجامعة وذلك كما يظهر من الجدول رقم (٢) الذي يوضح توزيع أفراد العينة والنسب المئوية لكل ادارة وفقا لمجتمع البحث الكلي ووفقا لمجتمع كل ادارة ، ووفقا لعينة الدراسة .

ومن الجدول رقم (٢) تبين أن اعلى نسب الاستجابة كانت لموظفات المراكز المساعدة وذلك وفقاً لمجتمع كل ادارة فبلغت نسبة الاستجابة (١٠٠٪) ، يليها الكليات بنسب تتراوح مابين (٨٥٪ و ٤٢٪) ، ثم العمادات المستقلة بنسب بين (٣٧٪ و ١٩٪) .

وهذا التناسب عكسي ، بينما التناسب بين عدد أفراد العينة والعدد الكلي للعينة وكذلك العدد الكلي للمجتمع تناسب طردي ، فكلما قل عدد الموظفات قلت النسب المئوية وبالتالي قلت نسب التمثيل في العينة .

جدول رقم (٢): **النسب المئوية لعينة كل إدارة وفقاً للمجتمع الكلي ومجتمع كل إدارة والعينة**

اسم الادارة	المجتمع الكلي	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية وفقاً للمجتمع الكلي	النسبة المئوية وفقاً للمجموع الكلي للعينة	نسبة كل ادارة وفقاً لمجتمع كل ادارة
الادارة العامة	٢٦	٥	٢,٩	٦,٥	١٩,٢
وكالة عمادة شؤون المكتبات	٢٩	١٠	٥,٧	١٣,١	٣٤,٥
وكالة عمادة شؤون الطالبات	٢٤	٩	٥,١	١١,٨	٣٧,٥
وكالة عمادة القبول و التسجيل	٢٣	٨	٤,٦	١٠,٥	٣٤,٨
التلفزيون التعليمي	٢١	١٣	٧,٤	١٧,١	٦١,٩
كلية الدعوة وأصول الدين	٧	٣	١,٧	٣,٩	٤٢,٨
كلية الشريعة	٤	٢	١,١	٢,٦	٠,٥
كلية اللغة العربية	٤	٢	١,١	٢,٦	٠,٥
كلية العلوم التطبيقية	٧	٦	٣,٤	٧,٨	٨٥,٧
كلية التربية	٦	٥	٢,٨	٦,٥	٨٣,٣
كلية العلوم الاجتماعية	٥	٤	٢,٣	٥,٢	٨٠
معهد اللغة العربية	٣	١	٠,٥٧	١,٣	٣٣,٣
مركز الوسائل التعليمية	٢	١	٠,٥٧	١,٣	٥٠
مركز الدورات التدريبية	١	١	٠,٥٧	١,٣	١٠٠
عمادة مركز خدمة المجتمع	١	١	٠,٥٧	١,٣	١٠٠
الصندوق	٦	٣	١,٧	٣,٩	٥٠
المجموع	١٧٥	٧٦	٤٣,٤	٩٢,٨	

٢ – خصائص عينة الدراسة :

بعد جمع الاستبانات وتفريغ مافيها من معلومات وتحليلها صُنفت عينة الدراسة تبعاً لعدة خصائص توضحها الجداول من (٣) إلى(٧) .

– **عينة الدراسة وفقاً لمسمى الوظيفة** ويوضحها الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣) : **عينة الدراسة وفقاً لمسمى الوظيفة .**

مسمى الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
سكرتيرة	٢٢	٢٨,٩٪
مشرفة	٢٠	٢٦,٣٪
وكيلة	١٣	١٧,١٪
كاتبة وناسخة آاله	٥	٦,٦٪
مديرة مكتب	٣	٣,٩٪
أمينة مكتبة	٣	٣,٩٪
مأمورة صرف	٢	٢,٦٪
موظفة اعارة	٢	٢,٦٪
موظفة قبول و تسجيل	١	١,٣٪
مدخلة بيانات بالحاسب	١	١,٣٪
باحث تربوي	١	١,٣٪
مساعد باحث	١	١,٣٪
مساعدة أنشطة	١	١,٣٪
بدون مسمى	١	١,٣٪
المجموع	٧٦	١٠٠٪

ويلاحظ من الجدول رقم (٣) أن غالبية أفراد العينة ممن يعملن في وظائف السكرتارية حيث بلغت نسبة هذه الوظائف بمسمياتها المختلفة (٣٩,٤٪) وذلك نظرا لأن مثل هذه الوظائف تحتاجُ لها كل ادارة ، كما أنها مع غيرها من الوظائف تقع في منتصف وأسفل هرم القوى العاملة ، فعند ضم هذه النسب

إلى بعضها تبلغ النسبة (٥٦,٥٨٪) بينما تمثل الوظائف الاشرافية نسبة مقدارها (٤٣,٣٪) وهذ النسبة أقل لأن مثل هذا النوع من الوظائف تقع في أعلى التركيب الهرمي لهيكل القوى العاملة كما يوضح شكل رقم (٩)



شكل رقم (٩) التركيب الهرمي لهيكل القوى العاملة بمستوياتهاالوظيفية المختلفة

(الحبيب ، مصدق جميل - (١٩٨١م) . التعليم والتنمية الاقتصادية . الجمهورية العراقية : دار الرشيد للنشر ،ص ٢٨٢)

- عينة الدراسة وفقاً لمرتبة الوظيفة :

أكبر فئة من عينة الدراسة يعملن على مراتب رسمية ، فكما يلاحظ من الجدول رقم (٤) بلغت نسبة هذه الفئة (٥٥,٣٪) .

جدول رقم (٤) : عينة الدراسة وفقاً لمرتبة الوظيفة

مرتبة الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
لم تحدد	٣	٣,٩٪
مراتب رسمية	٤٢	٥٥,٣٪
بند أجور	٢٩	٣٨,٢٪
صندوق الطلاب	٢	٢,٦٪
المجموع	٧٦	١٠٠٪

- عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي :

لكل وظيفة مؤهل دراسي يناسبها تبعاً لمسمى الوظيفة ومستواها فهناك علاقة بين المستويات الوظيفية وبين المستويات التعليمية والتدريبية فغالبية أفراد العينة حاصلات على مؤهلات غير جامعية حيث تبين من الجدول رقم (٥) ان نسبة الحاصلات على موهل غير جامعي بلغت(٦١,٧)، في حين بلغت نسبة الحاصلات على مؤهل جامعي (٣٨,٣).

فالتعليم العالي يستهدف تخريج فئة المديرين والأخصائيين ، بينما تعد المدارس الثانوية وما في مستواها من مراكز التدريب فئة العمال الماهرين ؛ وتقوم أيضاً مراكز التدريب وبرامج التدريب أثناء العمل بإعداد الحاصلين على الشهادة المتوسطة ، والمنتهين من المرحلة الابتدائية لكي يصبحوا عمالاً متوسطي المهارة (الحبيب ، ١٩٨١م ، ص ٢٨) .

جدول رقم (٥) : أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	٢	٢,٦
متوسط	١٥	١٩,٧
ثانوي	٢٧	٣٥,٥
دبلوم	٣	٣,٩
جامعي	١٥	١٩,٧
ماجستير	٦	٧,٩
دكتوراة	٦	٧,٩
لم تحدد	٢	٢,٦
المجموع	٧٦	٪١٠٠

- عينة الدراسة وفقاً للتخصص :

بالنسبة للتخصص يتبين من الجدول رقم (٦) أن أعلى نسبة من أفراد العينة ذوي التخصصات بلغت (١٨,٤٪) وهي لمن تخصص في العلوم الاجتماعية . وقد يرجع ذلك لأن المرأة السعودية تقبل على التخصصات التي ترتكز على العلوم الاجتماعية ، فقد أثبتت دراسة الحسيني (١٤٠٩هـ) أن المرأة السعودية تقبل على هذا النوع من التخصصات ، فظهر في دراستها أن ٨٥٪ من أفراد مجتمع الدراسة من أصحاب التخصصات التي ترتكز على العلوم الاجتماعية . وأيضاً قد يعود ذلك إلىأن نسبة المشرفات في العينة مرتفعة وهن من ذوات التخصص فى العلوم الاجتماعية .

جدول رقم (٦) : أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
لم تحدد	٤١	٥٣,٩
علوم اجتماعية	١٤	١٨,٤
شريعة وعلوم دينية	٦	٧,٩
علوم تطبيقية	٥	٦,٦
علوم تربوية	٤	٥,٣
علوم ادارية	٤	٥,٣
لغات وآداب	٢	٢,٦
المجموع	٧٦	١٠٠٪

عينة الدراسة وفقاً لمدة الخبرة :

استناداً إلىالجدول رقم (٧) فقد تراوحت مدة خبرة أفراد العينة مابين سنة و (٢٥)سنة . أعلى نسبة منهن من ذوات الخبرة من سنة إلىأقل من ٥ سنوات حيث بلغت النسبة (٣٩,٥٪) يليها على التوإلىالفئات من ٥ سنوات إلىأقل من ١٠ سنوات ثم الفئة من ١٥ سنة إلىأقل من ٢٠ سنة ، ثم الفئة من

١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بنسب (٨١,٤٪ ، ١٧,١٪ ، ١٥,٨٪) والفرق بين نسب هذه الفئات صغير حيث بلغ (١,٣٪) .وأخيراً أقل نسبة (٢ ٪) لمن خبرتهن من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة .وهذا يدل على أن الخبرة الادارية لافراد العينة منخفضة ويرجع هذا إلى حداثة نشأة عمادة الدراسات الجامعية وبالتالي حداثة نشأة جهازها الاداري الذي لم تتميز أدواره الوظيفية وتتخصص الا في العام ١٤٠٠هـ * أي منذ حوالي ١٧ عاماً .

جدول رقم (٧) : **تصنيف أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة**

مدة الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٠	٣٩,٥
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤	١٨,٤
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٢	١٥,٨
من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	١٣	١٧,١
من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	٢	٢,٦
لم تحدد	٥	٦,٦

ثانياً :- أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لأن المعلومة المطلوبة هي وجهة نظر الموظفة في عناصر ومقومات دورها الوظيفي من خلال الممارسة الفعلية ، كما تم استخدام المقابلة بالاستعانة بالاستبانة كدليل للمقابلة حيث تسأل الباحثة الموظفة عن رأيها ، ثم يتم تسجيله في الاستبانة ؛ " فالمقابلة عبارة عن استبيان شفوي يقوم الباحث من خلاله بتسجيل أراء المستجيبين"(عبيدات،١٩٨٧م،ص١٤١).

أ)- **خطوات بناء الاستبانة** : لبناء الاستبانة كاداة للدراسة تم الاستفادة من :

- الاطار النظري للدراسة .
- بعض أدوات الدراسات السابقة كدراسة ناضرين .

---

* انظر الفصل الثاني ص (٤٠) .

- بعض المراجع التي تطرقت لدراسة دور معين ، وأوردت استبانة عن تشخيص المنظمة ، وهذه المراجع لكل من عمار (١٤٠٢هـ) ، و درة (د.ت) ، وعبدالرحيم (١٤٠٣هـ) ، كما استعانت الباحثة ببعض المراجع التي تناولت الوصف الوظيفي .*

استناداً إلى ماسبق واضافة إلى أهداف الدراسة تم تحديد ابعاد الدراسة ؛ واختيار العبارات التي لها علاقة بأبعاد الدراسة وتحويرها واعادة صياغتها ؛ ومن ثم تم اعداد الاستبانة في صورتها الأولية .

واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على مقدمة موجهة للموظفة ، ثم القسم الرئيسي للاستبانة الذي اشتمل على ثلاثة فروع :

- الفرع الأول عبارة عن البيانات الأولية عن عمل الموظفة ووضعت بشكل مفتوح غير مصنف .
- الفرع الثاني عبارة عن ٤٦ عبارة توضح رأي الموظفة من واقع ممارستها للعمل في المحاور الخمسة التالية :

١ - الأهداف وتضمن ٩ عبارات . ٢ - الاجراءات وتضمن ١٤ عبارة .

٣ - المعرفة الوظيفية و تضمن ٧ عبارات .

٤ - المهام والمسئوليات وتضمن ١١ عبارة .

٥ - الصلاحيات وتكون من ٥ عبارات .

أيضاً اشتمل الفرع الثاني على أربعة أسئلة ذات اجابات مقيدة .

أما الفرع الثالث فاحتوى على سؤال مفتوح يوضح رأي الموظفة في الوضع المثالي للمحاور السابقة التي وردت في القسم الثاني ، والمقياس في القسم الثاني كان متدرج مابين (الموافقة بشدة ، والموافقة ، وعدم الموافقة ، وعدم الموافقة بشدة).

---

* أنظر قائمة المرجع .

ب)- **صدق الاستبانة :**

للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وملاءمتها لقياس ماوضعت لقياسه ، تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى (أنظر الملحق رقم (١) واورد المحكمون عدد من الملاحظات منها :-

- تحديد النقاط بالنسبة للبيانات الأولية ، وتصحيح السؤال عن نوعية وعدد الدورات بوضعه في سؤالين .
- بعض الفقرات مكررة .
- الثبات على مبدأ واحد بعرض العبارات الايجابية والتعليق عليها .
- التنسيق في البدايات .
- وضع العبارات في وسط متغيرين الأول ماهو كائن والآخر ماهو مأمول .

وبعد مراجعة وتدوين آراء المحكمين وملاحظاتهم تم استبعاد العبارات الغامضة ، وغير المناسبة التي أُختلف في شأنها ؛ كما تم اضافة بعض الفقرات ، واعادة صياغة البعض الآخر ، وتم أيضاً تعديل المقياس لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية محتوية على (٤٥) عبارة وثلاثة أسئلة (أنظر الملحق رقم(٢)). وبعد التعديل تم اطلاع عدد من المحكمين على الاستبانة في صورتها النهائية ، وتم اجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات وترتيبها ، ثم تم اعداد الاستبانة في صورتها النهائية والموافقة على توزيعها .

جـ)- **ثبات الاستبانة :**

تم حساب درجة ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ عن طريق الحاسب الآلي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .

وقد بلغ المعامل **ALPHA =0.884**

ثالثاً :- منهج الدراسة :

المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، فمشكلة هـذه الدراسة تتعلق بالحاضر والمستقبل كما تهتم هـذه الدراسة بوصف المشكلة وتغيرها ؛ والمنهج الوصفي كما يوضح العساف (١٤٠٩هـ) " هو كل منهج ارتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها " ص (١٩١) .

رابعاً :- أسلوب التحليل الاحصائي :

بعد تطبيق الاستبانة وتفريغ البيانات الواردة في الاستبانات الصالحة تم باستخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى اعداد جداول تحتوى على التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وذلك لكل فقرة من فقرات الاستبانة ببعديها الواقع والمأمول والتي سيتم عرضها واستقراء النتائج منها في الفصل التالي إن شاء الله .

الفصل الخامس

تحليل البيانات
وتفسيرها

مقدمة :

بعد عرضٍ لأهم الشروط اللازمة لسلامة مكونات الدور وتوضيح بعض السلبيات التي تظهر فيها حسب رأى كتاب الادارة وماذا اشترط الإسلام في العمل ومكوناته تأتي معرفة مدى تطبيق هذه الشروط في الواقع ومعرفة مدى فائدتها بعد التطبيق ومن ثم الاجابة عن أسئلة الدراسة ، وهذا مايتعرض له هذا الفصل .

فهذا الفصل يتضمن عرض لواقع ومستقبل بعض مكونات الدور الوظيفي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى كمحاور رئيسية للدراسة ، وذلك عن طريق تحليل البيانات وتفسير استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للمحاور التالية :

أولا : مسمى الوظيفة . **ثالثاً: الاجراءات واللوائح .**

ثانياً : المعرفة الوظيفية . **رابعاً : الواجبات والمسئوليات .**

خامساً : الصلاحيات .

فأولا تم عرض عبارات كل محورمن المحاور السابقة في جداول مستقلة لكل محور على حدة ومرتبة تنازليا ، فالجداول التى تدل على الواقع رتبت عباراتها ترتيبا تنازليا حسب النسب المئوية للاستجابة دائماً لأن هذه الاستجابة تدل على مدى تطبيق العبارة في الواقع بصفة دائمة وذلك بحسب النسب المعطاة لهذه الاستجابة والجداول التى تدل على المأمول رتبت عبارا تها ترتيبا تنازليا حسب النسب المئوية للإستجابة مفيد جداً لأن هذه الإستجابة تؤخذ كمؤشر لما هو مطلوب مستقبلاً ، وفي النهاية عرضت كل العبارات بصفة عامة مرتبة حسب متوسطاتها دون التمييز بين المحاور وذلك في جدولين أحدهما للواقع والاخر للمأمول .

أولاً :- مسمى الوظيفة :

عند بداية جمع المعلومات تم أخذ بيانات لمسميات الوظائف الموجودة

بقسم الطالبات من شئون الموظفات بقسم الطالبات ، ومن الحاسب الآلي ، ومن فروع العمادات المستقلة الموجودة بقسم الطالبات ، وتم اعداد قائمة بمسميات الوظائف كما وردت في الاستبانة ، والملحق رقم (٣) يوضح هذه المسميات .

وعند المقارنة بين هذه القوائم يُلاحظ أن هناك مسميات مختلفة ظهرت في قائمة منها دون الأخرى ، أيضاً ظهر من استجابات الموظفات بالنسبة لمدى توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس ظهر من الجدول رقم (٨) أن نسبة من تتفق مسميات وظائفهن مع العمل الممارس بلغت (٧٧٪) ونسبة اللاتي لاتتفق مسميات وظائفهن مع العمل الممارس بلغت (٢٢٪) .

جدول رقم (٨)

توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس

العبارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري
	تكرار	النسبة٪	تكرار	النسبة٪		
يتفق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس	٥٩	٧٧,٦	١٧	٢٢,٤	١,٢٤٤	٠,٤١٩

ويفسر عدم توافق مسميات الوظائف مع العمل الممارس بأسباب عديدة منها تطور الوظائف وتغير محتواها نظراً لتطور الجهاز الاداري ، فالوظيفة في أي جهاز كان عرضة للتأثير بما يطرأ على مهام الجهاز وأهدافه وتضخم أعماله ، فتغيرت الأعمال التي تمارسها الموظفة مع بقاء المسمى كما هو عليه دون تغيير ليتناسب مع العمل الممارس . أو أن الموظفة قد يتم تعيينها بمسمى معين لكنها تمارس عملاً يختلف عن مسمى وظيفتها .

أما الأسباب الأخرى التي تفسر عدم توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس فهو ماذكرته فئة من عينة الدراسة وبتعبيراتهن حيث أوضحن أن سبب عدم توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس يعود لما يلي :

- اذا لم يتوفر موظفة في العمل فانه تحدث تنقلات في العمل من جهة لأخرى في

نفس القسم على أساس سير العمل في الأماكن المحتاج اليها وبالرغبة من الموظفة لتتعلم وتستفيد منها .

- لأن الوظيفة الممارسة محتاج اليها أكثر من المسمى .

- لحاجة الكلية أو القسم للكفاءة الموجودة لدى الموظفة .

- مساعدة زميلة اخرى في عمل مشابه كمساعدة ناسخة الألة للسكرتيرة في الأعمال الادارية الأخرى .

- الموظفة أحياناً لاتمارس مسمى الوظيفة لأن العمل يقتضي ذلك ، فالموظفة تمارس الوظيفة الحالية بغض النظر عن المسمى أحياناً يكون للأفضل وأحياناً يكون للأقل وذلك حسب احتياجات العمل .

وهذا مايتعلق بمسمى الوظيفة أما إيجاد الفرد المناسب للعمل المناسب الذي هو أساس عملية الإختيار فقد تبين من الجدول رقم (٢٦)* أن نسبة الموظفات اللاتي تم وضعهن في أماكن غير مناسبة بلغت (٣٨ ٪) مقابل (٢٩ ٪) فقط يوضعن في أماكن مناسبة وهذه النسبة يفسرها ماذكره عبدالوهاب (١٤٠٢ هـ) بأن النقص في القوى العاملة الملائمة يمكن إرجاعه إلى قصور التدريب في مقابل إحتياجات محددة للموظفات ، وعدم ملائمة المناهج التعليمية للإحتياجات الوظيفية ، ولهذين السببين شواهد تدل عليها في هذه الدراسة فهناك (٦٠٪) من الموظفات لم تتجاوز مؤهلاتهن المرحلة الثانوية ، وهناك (٥٢٪) لم يحصلن على دورات تدريبية ، والتعليم والتدريب كوسيلة للتعرف على مهام العمل إحتل المرتبة الثالثة بنسبة (٤٢٪) .

أما بالنسبة لما هو مأمول عن وضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب فكما هو واضح من الجدول رقم (٢٧)* فإن نسبة (٧٥ ٪) من عينة الدراسة ذكرن أن هذا مفيد ، ونسبة (٢٥٪) من عينة الدراسة يرون أن وضع الموظفة المناسبة

---

* الملحق رقم (٤) ، ص ١٥٩ ، ١٦٠ .

في المكان المناسب غير مفيد فلماذا هذا الرأي رغم أهمية ذلك ؟

ويعود رأي الـ(٢٥٪) السابق ذكرها لأن نسبة من هؤلاء الموظفـات في البدايـة تم تعيينهن حسب الوظائف الشاغرة بغض النظر عن مسمى الوظيفـة وتخصصهـن ، ومن خلال الممارسة ثبت لهن أنه لا أهمية للتقيد بالمسمى والتخصـص ، أو أن التقيد بمسمى معين في ادارة معينة قد يحول دون الاستفادة من طاقات الموظفـة في عمل مشابه بإدارة أخرى أو عمل أخر لايحتـاج لتخصـص فهنـاك حـالات قليلـة يكون فيها تصنيـف الوظـائف أداة معيقـة ، فـالتحديد الواجـب لحـدود الوظيفـة الواحدة غير ضروري في الإدارات التي تضم موظفات قليلات العـدد متفاهمـات فيما بينهن تثق كل منهن بالأخرى ففي هذه الحالة بالإضافة إلى عدم ضرورة هذا التحديد فإن له مضاره ومحذيره إذ يهدد بأن يكـون عائقاً في تنفيـذ الواجبـات . (الأيوبي د.ت ص ٣٧)

ثانياً – المعرفة الوظيفية :

المعرفة والمعلومات هي أحد الأسس المهمة التي تُبنى عليها الأعمـال ويتطلـب توافرها لإنجازها و (٦٨٪) من الوظـائف في الجامعـة موضـع الدراسـة يتطلـب انجازهـا توافـر معلومـات بصفـة دائمـة ، و (٥٤٪) تتطلـب الحصـول علـى معلومات جديدة وبصفة مستمرة ، ولاتتجاوز الوظائف التي لاتحتاج إلىمعلومات نسبة (٩٪) والـتي لاتتطلـب الحصول على معلومـات جديـدة تبلـغ نسـبتها (١٨,٤٪) ، وهـذا يظهر من الجدول رقم (٩) الذي يوضح واقع المعرفة الوظيفيـة ، ولأهمية توفر المعلومات لأداء الأدوار الوظيفية والحاجـة إلىالجديـد منهـا أشـار مانسبته (٩٣٪) من عينة الدراسة إلىأن توافر المعلومات لأداء الوظائف مفيـد ، وأشار (٩١٪) إلىفائدة المعلومات الجديدة للوظـائف وهـذا مايوضحـه الجـدول رقم (١٠) ، أما الجدول رقم (١١) فيبين أن الإدارة توفر الجديد من المعلومـات عن طريق التدريب باعتبار " أن التدريب أحـد الوسـائل الرئيسية الـتي تسـتخدم

لإحداث التوازن بين قدرات الأفراد وكفائتهم من جهة وبين الدور المناط بهم في العملية الإدارية من جهة أخرى " (النمر ، ١٤١٤هـ) فقد حصل التدريب على المرتبة الأولى والنسبة الأعلى التي بلغت (٨٠,٣٪) من بين الوسائل التي تستخدمها الادارة لزيادة خبرات الموظفات ومهاراتهن .

جدول رقم (٩) : واقع المعرفة الوظيفية

م	العبارات	دائما		أحياناً		نادراً		لايحدث	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	أداء الموظفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل	٥٢	٦٨,٤	١٧	٢٢,٤	٤	٥,٣	٣	٣,٩
٢.	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	٤١	٥٣,٩	٢١	٢٧,٦	٧	٩,٢	٧	٩,٢
٣.	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	٣٥	٤٦,١	٣١	٤٠,٨	٧	٩,٢	٣	٣,٩
٤.	الوظيفة تتطلب خبرة سابقة	٣٢	٤٢,١	٢٦	٣٤,٢	١٠	١٣,٢	٨	١٠,٥
٥.	المعلومات المطلوبة لانجاز العمل كافية	٣٢	٤٢,١	٣٣	٤٣,٤	٩	١١,٨	٣	٢,٦
٦.	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	٣٠	٣٩,٥	٣١	٤٠,٨	١٢	١٥,٨	٣	٣,٩

جدول رقم (١٠) :المأمول بالنسبة للمعرفة الوظيفية

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	أداء الموظفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل	٤٩	٦٤,٥	٢٢	٢٨,٩	٣	٣,٩	٢	٢,٦
٢.	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	٤٢	٥٥,٣	٢٤	٣١,٦	٩	١١,٨	١	١,٣
٣.	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	٤١	٥٣,٩	٢٨	٣٦,٨	٦	٧,٩	١	١,٣
٤.	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	٣٦	٤٧,٤	٣١	٤٠,٨	٨	١٠,٥	١	١,٣
٥.	الوظيفة تتطلب خبرة سابقة	٣٦	٤٧,٤	٣٠	٣٩,٥	٩	١١,٨	١	١,٣
٦.	المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية	٣٠	٣٩,٥	٣١	٤٠,٨	١٤	١٨,٤	١	١,٣

ولأن تبادل العمل أحد وسائل التدريب أثناء الخدمة ولإيجاد من تشغل وظيفة الغائبات عن العمل كانت الوسيلة الثانية هي تبادل العمل بنسبة (٥٣٪) ، ويمكن أن يكون ذلك لأن نقل الموظفة بصفة مؤقتة ولأداء أعمال أخرى " يمكن اعتباره كوسيلة للتدريب أثناء الخدمة لأنه يتيح للموظفة فرصة لزيادة قدراتهاوخبراتها ومعرفتها بأعمال أخرى متصلة بأعمالها الأصلية إلىجانب التعرف على أوجه النشاط المختلفة للمؤسسة والربط بينها " (هاشم، ١٣٩٩هـ).

جدول رقم (١١)

طرق زيادة خبرات الموظفات ومهاراتهن

م	العبارات	نعم		لا		م	ع
		ك	٪	ك	٪		
١.	الدورات التدريبية	٦١	٨٠,٣	١٥	١٩,٧	١,٨٠٣	٠,٤٠١
٢.	تبادل العمل	٣٩	٥١,٣	٣٧	٤٨,٧	١,٥١٣	٠,٥٠٣
٣.	المشاركة والاحتكاك العملي من خلال الدورات	٣٧	٤٨,٧	٣٩	٥١,٣	١,٤٨٧	٠,٥٠٣
٤.	الزيادة في المهام والواجبات الوظيفية مع البقاء على نفس الوظيفة	٣٢	٤٢,١	٤٤	٥٧,٩	١,٤٢١	٠,٤٩٧
٥.	الترقية إلىمنصب أعلى	٢٤	٣١,٦	٥٢	٦٨,٤	١,٣١٦	٠,٤٦٨
٦.	الـزيـارات	١٩	٢٥	٥٧	٧٥	١,٢٥٠	٠,٤٣٦
٧.	المشاركة والاحتكاك العملي من خلال المعارض والمؤتمرات	١٧	٢٢,٤	٥٩	٧٧,٦	١,٢٢٣	---

اما الوسيلة الثالثة لزيادة المعرفة فهي المشاركة والاحتكاك العلمي من خلال الندوات لمن تتطلب أعمالهن مثل هذه الوسيلة ، والوسيلتان الرابعة والخامسة هما التكليف بأعمال ذات مستوى أعلى ، أو الترقية إلىمنصب أعلى ، وبنسب (٤٢٪) و (٣٢٪) ،والتكليف بأعمال أعلى مع البقاء فى نفس الوظيفة تقدم على الترقية الى منصب أعلى ويفسر هذا بأن بعض الموظفات بمرور الوقت تتطور قدراتهن بمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة ولأن الترقيات قليلة ومتباعدة زمنياً

تزداد واجبات الموظفة مع بقاءها في نفس الوظيفة ،وذلك لإحداث ولو قدر من التوازن بين قدرة الموظفة ومتطلبات الوظيفة وحتى لاتصاب بالملل وهذه الطريقة مرغوب فيها من البعض فهي مفيدة جدا بنسبة (٣٦,٨)كما يبين ذلك الجدول رقم (١٩) .

ومن أندر الطرق التي تستخدم لزيادة خبرات الموظفات هي الزيارات ، والمشاركة والاحتكاك العملي من خلال المعارض والمؤتمرات فقد احتلت هاتين الوسيلتين المراتب الأخيرة في الجدول رقم (١١) بنسب مئوية منخفضة ومتوسطات أقرب ماتكون إلىالواحد فهي نادرة ، أما الوسيلتان الأولى والثانية فمتوسطاتها أقرب ماتكون إلى(٢,٠) فهذا يدل على انتشارها .

والوسيلتان الأخيرتان نادرتان لأنهما تعتبران من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الادارية العليا ، وهناك وسيلة أخيرة ذكرت احدى الموظفات أنها تزيد من خبراتها وهي اجتماع الرئيسة المباشرة بالموظفات .وهذا وارد لأن أحدى الطرق التي يتم بها تبليغ الموظفة بمهامها هي مشافهة عن طريق الرئيسة المباشرة ، كما أن نسبة كبيرة من الموظفات تعود للرئيسة المباشرة اذا واجهتها حالة لاتوجد بشأنها تعليمات سابقة فكما ظهر من الجدول رقم (١٢) الذي يبين اجابات عينة الدراسة حول الوسائل التي يستعن بها اذا عرضت لهن حالة لاتوجد بشأنها تعليمات سابقة ، حيث كانت وسيلة العودة للرئيسة المباشرة لاستشارتها أكثر شيوعاً بنسبة (٨٧٪) تقريباً ، واستشارة الرئيسة المباشرة أو زميلة أخرى هي أيضاً من أساليب التدريب أثناء العمل خاصة في الأعمال التي تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت ، فالتعليم يتم من خلال ممارسة العمل ويكون مصدر التدريب ومسئوليته على عاتق الرئيس المباشر " وتعتبر طريقة التدريب أثناء العمل من أكثر الطرق انتشاراً في العمل الاداري لو توفر الوقت الكافي للرئيس المباشر وأعطى من وقته للتدريب مايستحقه من جهد

وصبر وعناء .

وبعد استشارة الرئيسة المباشرة تأتي استشارة زميلة أخرى خاصة اذا كانت المكاتب متجاورة ،" فالمكتب المجاور أسلوب آخر للتدريب ، فتتدرب الموظفة عن طريق سؤال زميلاتها بين الحين والآخر خاصةً الزميلات القدامى في العمل ". (النمر ، ١٤١٤هـ ، ص ٢٧٢) .

جدول رقم (١٢)

بعض الوسائل التي تلجأ إليها الموظفة إذا عرضت لها حالة لايوجد بشأنها تعليمات سابقة .

م	العبارات	نعم		لا		م	ع
		ك	٪	ك	٪		
١.	تعودين للرئيسة المباشرة لاستشارتها	٦٦	٨٦,٨	١٠	١٣,٢	١,٨٦٨	٠,٣٤٠
٢.	تستشيرين زميلة أخرى	٣٤	٤٤,٧	٤٢	٥٥,٣	١,٤٤٧	٠,٥٠١
٣.	تعودين لمن ينوب عن الرئيسة المباشرة لاستشارتها	٢٦	٣٤,٢	٥٠	٦٥,٨	١,٣٤٢	٠,٤٧٨
٤.	لاتستشيرين أحد وتقرري بنفسك	١٠	١٣,٢	٦٦	٨٦,٨	١,١٣٢	٠,٣٤٠

وبعد حاجة الوظيفة للمعلومات الجديدة تأتي حاجة الوظيفة لمعلومات مسبقة ، فكما يظهر من الجدول رقم (٩) يتضح أن (٤٦٪) فقط من الوظائف تتطلب معلومات سابقة بصفة دائمه و(٤٠٪)منها تحتاج لذلك أحيانا، و (١٣٪) المتبقية لاتحتاج الى معلومات مسبقة .

ولأنه يجب امتلاك ناصية العلم والمعرفة قبل العمل حصلت العبارة التي تدل على أن الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة على الأولوية بالنسبة لما هو مأمول وذلك بنسبة (٥٥,٣٪) ، أما العبارة التي تشير إلى أن الوظيفة تتطلب معلومات جديدة بلغت نسبتها (٥٣,٩٪) .

وفي الواقع تقدم حاجة الوظيفة للمعلومات الجديدة لأن هناك نسبة من الموظفات علاوة على اختلاف مسمى وظيفتها عن العمل الذي تمارسه فإن

تعليمهن لم يعدهن للدخول لميدان العمل ، فالتعليم كما يظهر من الجدول رقم (١٩) لم يساعد في التعرف على المهام التي يفترض أن تؤدى إلابنسبة (٤٢٪) .

والوظائف لاتتطلب جميعها خبرة مسبقة أو معرفة علمية ، فنسبة الوظائف التي تتطلب دائماً خبرة مسبقة لم تتجاوز (٤٢٪) والوظائف التي تتطلب دائماً معرفة علمية نسبتها (٣٩,٥٪) ويؤكد هذه النسبة الجدول رقم (٥) الذي يوضح المؤهل الدراسي لأفراد العينة فنسبة من لم يتجاوز مؤهلهن المرحلة الثانوية بلغت (٦٠,٥٪) والموظفات اللاتي مؤهلهن فوق المرحلة الثانوية بلغت نسبتهن (٣٩,٥٪) ؛ لكن بالرغم من هذا فالمعرفة العلمية والخبرة ميزتان مرغوبتان والمعرفة أسبق من الخبرة ، فالمعرفة مفيدة بنسبة (٨٨٪) والخبرة مفيدة بنسبة (٨٧ ٪) وكلاهما ضرورية بنسب متساوية فنسبة مفيد جداً لكليهما بلغت (٤٧,٤٪) فالخبرة نتاج للمعرفة ، والتعليم لما فوق المرحلة الثانوية يبدأ في الإعداد للعمل لأن هذا أحد أهدافه الأساسية التي أنشئ لأجل تحقيقها .

وأخيراً لابد من توفير المعلومات وتوصيلها بشكل كامل لتكون كافية لأداء العمل لكن هذا في الواقع لايتم فالجدول رقم (٩) يبين أن المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية دائماً بنسبة (٤٢٪) فقط وكافية أحياناً بنسبة (٤٣٪) وهذا يرجع لعدة أسباب منها وضع الموظفات في أماكن غير مناسبة فكما يظهر من الجدول رقم (٢٦) فإن نسبة (٣٨٪) من الموظفات الإداريات تم وضعهن في أماكن غير مناسبة وقد يعود هذا للنقص في القوى العاملة الملاءمة ويُرجعه المديرون الممارسون كما ذكر عبدالوهاب (١٤٠٢هـ ، ص ٢٤٩) إلىقصور التدريب في مقابل إحتياجات محددة للموظفين ، وعدم ملائمة المناهج التعليمية للإحتياجات الوظيفية وهذا السبب أيضاً قد يفسر عدم كفاية المعلومات اللازمة لإنجاز العمل حيث أن (٦٠٪) من الموظفات تعليمهن لايتجاوز المرحلة الثانوية وهذا النوع من التعليم لايعد للدخول إلىميدان العمل ،

والتعليم والتدريب كوسيلة للتعرف على مهام العمل جاء في المرتبة الثالثة بنسبة (٤٢٪) يليه أدلة العمل بنسبة (٣٨,٢٪) جدول رقم (١١) ، فالقصور في نظم المعلومات إضافة إلى كونه يظهر من سوء الإختيار وإسناد الأمر إلى من لا علم له به فإنه قد يظهر أيضاً بسبب "البطء في توصيل المعلومات بين الإدارات والجهات المعنية ، والإعتماد على المكاتبات البريدية في كثير من الحالات ، وضعف نظم الفهرسة والتصنيف وعدم الإفادة من النظم الحديثة للمعلومات ، وقلة خبرة الموظفات بهذه النظم ، وقصور التدريب فيها " (عبدالوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص٢٥١) .

وبما أن الجوانب المعرفية يمكن حصرها وتزويد الممارِسات للأدوار الوظيفية بما يحتجن إليه فإن "التدريب هو أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدم لإحداث التوازن بين قدرات الموظفات وكفاءتهن من جهه وبين الدور المناط بهن من جهه أخرى " (النمر ، ١٤١٤هـ) ويعتمد على الدورات التدريبية بصفة أساسية لتنويع خبرات الموظفات ومهارتهن إضافة إلى وسائل أخرى تم توضيحها فيما سبق من الجدولين رقم (١١) ورقم (١٢) .

ومن خلال السؤال عن عدد ونوع الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها تبين من الجدولين رقم (١٣) و (١٤) أن (٤٦٪) من الموظفات حصلن على دورات تدريبية و (٣٠٪) حصلن على دورتين وأكثر و (٥٢٪) منهن لم يحصلن على دورات تدريبية . ومواضيع هذه الدورات تتنوع مابين موضوعات أساسية لابد منها وأخرى تثقيفية ، ومواضيع تتعلق بأعمال إدارية .

وبالرغم من توفر التدريب وتنوع موضوعاته إلا أن نسبة الملتحقات به ليست مرتفعة ويفسر هذا بأن هناك فئة لاتستطيع الإلتحاق بالتدريب إما لأسباب ذاتية أو أسباب من بيئة العمل تمنعها من الإلتحاق بالتدريب أو أن التدريب المتوفر لايتلاءم مع حاجة العمل ، وفئة أخرى لاتحتاج إلى نوعية التدريب المتوفر إما

لإكتفائها بمؤهلاتها فالأدوار الوظيفية ممارسات يمكن تعلمها مـن خـلال الإعـداد للوظيفة قبل الدخول فيها ؛أو لأنها تحتاج لتدريب من نوعية خاصة غير متوفرة . إذن فبالنسبة للمعرفة الوظيفية هناك حاجة لتجديد المعرفة الوظيفيـة للموظفـات ، إضافة إلىنقص كفاية المعلومات اللازمة لإنجاز العمل ، وتوفر التدريب لكن عدد الملتحقات به ليس مرتفع .

جدول رقم (١٣) :**نوع الدورات التدريبية .**

موضوع الدورة	التكرار	النسبة المئوية
آلة كاتبة	٢٠	٢٢,٩
سكرتارية	١٢	١٣,٨
حاسب آلي	١٢	١٣,٨
اقتصاد منزلي	١٢	١٣,٨
اساسيات كهرباء	١١	١٢,٧
لغة انجليزية	٨	٩,١
دورات ادارية	٥	٥,٧
تحفيظ قرآن	٤	٤,٥
اسعافات أولية	٢	٢,٢
فهرسة الكتب	١	١,١

جدول رقم (١٤) : **عدد الدورات أثناء العمل الحالي .**

عدد الدورات	لايوجد	١	٢	٣	أكثر من ذلك
التكرار	٤٠	١١	١٤	٨	٢
النسبة المئوية	٥٢,٦	١٤,٥	١٨,٤	١٠,٥	٢,٦

ثالثاً :- الإجراءات واللوائح :

أ - الإجراءات : من خلال الجدول رقم (١٥) يظهر واقع الإجراءات ، فالإجراءات واضحة ومفهومة وتبين المهام المطلوب القيام بها ، كما أن الإجراءات المتكررة تنجز بإستخدام نماذج معدة مسبقاً ، وبهذا كله فهي تسهل أداء العمل وتساعد على إنجازه بسرعة ، فقد حصلت العبارات التي تمثل الميزات والفوائد السابقة للإجراءات على نسب مئوية أعلى من (٤٧٪) بصفة دائمة ، وإذا أضفنا إليها نسبة أحياناً تجاوزت النسب (٨٠ ٪) وهذا في العبارات من ١-٨ وأيضاً نسبة نادراً ولا يحدث معاً لم تتجاوز (١٥٪) في أي منها . أما بالنسبة للمأمول في الإجراءات ومنها الذي يوضحه الجدول رقم (١٦) فإن ماهو موجود في الواقع السابق ذكره مطلوب أن يكون سمة أساسية للإجراءات لأن توفرها ليس مفيد فقط بل مفيد جداً ، فالنسب المئوية للإستجابة مفيد جداً للعبارات من ١-٨ تجاوزت (٤٧٪) ، وبضم النسب المئوية للإستجابة مفيد ومفيد جداً نجد أن النسب المئوية للعبارات من ١-٨ أيضاً تتجاوز (٨٠ ٪) . وبناءً عليه فإن الإجراءات يؤمل وبصفة دائمة أن تكون مفهومة وواضحة وأن تسهل أداء العمل وتساعد على سرعة إنجازه ، ويتوفر للمتكرر منها نماذج معدة مسبقاً ، كما يؤمل أن تحدد المسئولية وتبين المهام المطلوب القيام بها ، فالإجراءات هي التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وتنفيذها ، والمسئولين عن هذا التنفيذ .

أما عن مدى دور الإجراءات في الحد من الإزدواجية فيبين الجدول رقم (١٣) أن الإجراءات في الواقع تحد من الإزدواجية دائماً بنسبة (٤٠,٨٪) وأحياناً بنسبة (٣٢,٩٪) ولا تساهم في الحد من الإزدواجية بنسبة (٢٦,٢٪) ، كما يوضح الجدول رقم (١٦) أن الإجراءات مفيدة في الحد من الإزدواجية بنسبة (٨٠٪) ، وغير مفيدة في الحد من الإزدواجية بنسبة (٢٠٪) تقريباً وذلك لأن

الإجراءات تساعد على منع التداخل والتعارض بين الأعمال ولا تمنع ذلك تماماً فالإزدواجية لها أسباب أخرى .

جدول رقم (١٥) : واقع الإجراءات

م	العبارات	دائما		أحياناً		نادراً		لايحدث	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	الإجراءات واضحة	٤٥	٥٩,٢	٣٠	٣٩,٥	١	١,٣	٠	٠
٢.	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	٤١	٥٣,٩	١٣	٤٠,٨	٣	٣,٩	١	١,٣
٣.	الإجراءات تحدد المسئولية	٤١	٥٣,٩	٢٩	٣٨,٢	٤	٥,٣	٢	٢,٦
٤.	الإجراءات المتكررة تنجز بإستخدام نماذج معدة مسبقاً	٤٠	٥٢,٦	٢٢	٢٨,٩	٧	٩,٢	٧	٩,٢
٥.	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	٣٨	٥٠,٠	٢٩	٣٨,٢	٩	١١,٨	٠	٠
٦.	الإجراءات تسهل أداء العمل	٣٧	٤٨,٧	٣٢	٤٢,١	٦	٧,٩	١	١,٣
٧.	الإجراءات مفهومة	٣٧	٤٨,٧	٣٠	٣٩,٥	٧	٩,٢	٢	٢,٦
٨.	الإجراءات تؤدي إلىسرعة إنجاز العمل	٣٦	٤٧,٤	٢٨	٣٦,٨	١٠	١٣,٢	٢	٢,٦
٩.	الإجراءات تحد من الإزدواجية	٣١	٤٠,٨	٢٥	٣٢,٩	١٣	١٧,١	٧	٩,٢
١٠	الإجراءات تحدد كتابياً	٣٠	٣٩,٥	٢٩	٣٨,٢	١١	١٤,٥	٦	٧,٩
١١	الإجراءات تراجع بإستمرار	٢٩	٣٨,٢	٣٠	٣٩,٥	١٥	١٩,٧	٢	٢,٦
١٢	الإجراءات معروفة لدى المستفيدات	٢٩	٣٨,٢	٢٦	٣٤,٢	١٧	٢٢,٤	٤	٥,٣
١٣	الإجراءات تتميز بالمرونة	٢٥	٣٢,٩	٣٠	٣٩,٥	١٨	٣٢,٧	٣	٣,٩
١٤	الإجراءات تحدد شفوياً	١٦	٢١,١	٣٤	٤٤,٧	١٩	٢٥,٠	٧	٩,٢
١٥	إجراءات العمل بسيطة	١٥	١٩,٧	٣٦	٤٧,٤	٢١	٢٧,٦	٤	٥,٣

جدول رقم (١٦) : المأمول بالنسبة للإجراءات

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	الإجراءات واضحة	٥٠	٦٥,٨	٢٢	٢٨,٩	٤	٥,٣	٠	٠
٢.	الإجراءات تسهل أداء العمل	٤٦	٦٠,٥	٢٤	٣١,٦	٦	٧,٩	٠	٠
٣.	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	٤٥	٥٩,٢	٢٧	٣٥,٥	٤	٥,٣	٠	٠
٤.	الإجراءات مفهومة	٤٤	٥٧,٩	٢٤	٣١,٦	٨	١٠,٥	٠	٠
٥.	الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقاً	٤٢	٥٥,٣	٢٥	٣٢,٩	٧	٩,٢	٢	٢,٦
٦.	الإجراءات تحدد المسئولية	٣٨	٥٠,٠	٣٠	٣٩,٥	٥	٦,٦	٣	٣,٩
٧.	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	٣٧	٤٨,٧	٣٦	٤٧,٤	٣	٣,٩	٠	٠
٨.	الإجراءات تؤدي إلىسرعة إنجاز العمل	٣٧	٤٨,٧	٣١	٤٠,٨	٦	٧,٩	٢	٢,٦
٩.	الإجراءات تتميز بالمرونة	٣٧	٤٨,٧	٢٦	٣٤,٢	٨	١٠,٥	٥	٦,٦
١٠	الإجراءات تحدد كتابياً	٣٧	٤٨,٧	٢٥	٣٢,٩	١١	١٤,٥	٣	٣,٩
١١	الإجراءات معروفة لدى المستفيدات	٣٦	٤٧,٤	٢٥	٣٢,٩	١٢	١٥,٨	٣	٣,٩
١٢	الإجراءات تراجع بإستمرار	٣٣	٤٣,٤	٣٠	٣٩,٥	١٠	١٣,٢	٣	٣,٩
١٣	الإجراءات تحد من الإزدواجية	٣٢	٤٢,١	٢٩	٣٨,٢	١٠	١٣,٢	٥	٦,٦
١٤	الإجراءات بسيطة	٢٧	٣٥,٥	٢٨	٣٦,٨	١٩	٢٥,٠	٢	٢,٦
١٥	الإجراءات تحدد شفوياً	١١	١٤,٥	٣١	٤٠,٨	٢٢	٢٨,٩	١٢	١٥,٨

فالأزدواجية والتداخل كما يذكر العلاقي (١٤١٤هـ) "يمكن أن تحدث حينما يكون هناك فردان أو أكثر مسئولان عن نفس العمل ، أو حينما يكون هناك إزدواجية في الوظيفة في أكثر من وحدة إدارية داخل المؤسسة ، وأيضاً قد يحدث التداخل حينما لاتحدد المسئولية بشكل واضح "(ص٢٧٩) ، " وقد يأتي التداخل أيضاً إما لعمومية صياغة المهام والإختصاصات ، أو للتماثل والتشابه ظاهرياً في المسميات ، كما أن المشرف الإداري أياً كان موقعه من التنظيم قد يكون أحد مسببات التداخل عندما لايتقيد عند توزيع العمل على الإدارات

التابعة له أو الموظفين في إدارته بالمهام والإختصاصات المحددة له بـل يعتمـد علـى التقدير الشخصي والإجتهادي ". (الخميس ، ١٤١١هـ ، ص٧) .

إذن هناك إزدواجية يساهم في وجودهـا عـدم وضـوح المسئوليات وضعـف التنسيق بـين الأقسـام والإدارات ، فالمسئوليات كمـا يظهـر مـن واقعهـا نسـبة وضوحهـا بصفـة دائمـة تبلغ (٥٢,٦٪) ، وبالنسـبة للتنسـيق بـين الأقسـام والإدارات فإنه لايمنع تكرار الإجراءات دائماً ألا بنسـبة (٥٠٪) بـالرغم مـن أن التنسـيق بـين الأقسـام والإدارات والـذي يمنـع تكـرار الإجـراءات مفيـد بنسـبة (٨٩,٤٪) .

كما إتضح أيضاً من الجدول رقم (١٥) أن الإجراءات تحدد كتابياً دائمـاً بنسـبة (٣٩,٥٪) وأحيانـاً بنسـبة (٣٨,٢٪) ونـادراً بنسـبة (١٤,٥٪) ، وتحديد الإجراءات كتابياً قليل الفائدة بنسـبة (١٤,٥٪) وأيضـاً مفيـد جـداً أن تحدد الإجراءات شفوياً بنسبة (١٤,٥٪) فتسـاوي هـذه النسـب الثـلاث يـدل على أن الإجراءات التي نادراً ما تحدد كتابياً ، تحدد شفوياً ، لأن تحديدها كتابيـاً قليل الفائدة وهذا أيضاً ماتشير إليه النسب المئوية المتقاربة للإجراءات التي لاتحـدد كتابياً مقارنة بالإجراءات التي تحـدد دائمـاً شـفوياً ، فـالإجراءات لاتحـدد كتابيـاً بنسبة (٢٢,٤٪) وتحدد دائماً شفوياً بنسبة (٢١,١٪) ، وعبـارة الإجـراءات تحـدد كتابيـاً في الواقـع والمـأمول تـأخذ نفس الـترتيب مـع إختـلاف في النسـب المئوية ، فنسبة تحديد الإجراءات كتابياً في الواقع أقل من نسبة تحديدهـا كتابيـاًفي المأمول حتى بعد إضافة نسبة دائماً لأحيانـاً ، فعنـد إضافـة نسـبة دائمـاً إلىنسـبة أحيانـاً تبلـغ نسـبة تحديدهـا كتابيـاً في الواقـع(٧٧,٧٪) بينمـا في المـأمول تبلـغ نسبتها (٨١,٦ ٪) ، فمطلـوب مزيـد مـن الإهتمـام بكتابـة الإجـراءات . أمـا بالنسبة لتحديدها شفوياً يحدث العكس ، فيكون تحديدها شفوياً في الواقـع أكـثر مما هو مأمول ، فعند إضافة نسبة تحديـد الإجـراءات شـفوياً بصفـة دائمـة لنسـبة

أحياناً تبلغ نسبة تحديدها شفوياً (٦٥,٨٪) وهذه النسبة أعلى من نسبة فائدة تحديدها شفوياً والتي تبلغ (٥٥,٣٪) ، وهذا لأن هناك بعض الوظائف قد يكون تحديد الإجراءات فيها شفوياً افضل إما لطبيعة الوظيفة أو لقرب المرسل والمستقبل من بعضهما ، فهنا يكون تحديد الإجراءات شفوياً أسرع وأفضل فأحد أنواع الإتصال هو الإتصال الشفوي ، والإدارة في الواقع توفر وسائل كافية للإتصال بها دائماً بنسبة (٤٦,١٪) وأيضاً أحياناً بنسبة (٤٦,١٪) لكن هذا لايعني تفضيل تحديد الإجراءات شفوياًعلى تحديدها كتابياً فلكل حال مايناسبه .

أما عن مراجعة الإجراءات باستمرار تبين أن هذا لايتم دائماً إلا بنسبة (٣٨٪) وكذلك تُساويها في النسبة معرفة المستفيدات للإجراءات بصفة دائمة ولا تراجع الإجراءات باستمرار بنسبة (٢٢,٣٪) ، ومراجعة الإجراءات باستمرار مفيدة بنسبة (٨٢,٩٪) فالإجراءات يفترض أن تراجع بصفة دورية للتأكد من مدى صلاحيتها في ضوء الظروف القائمة ، كذلك يجب أن تكون الإجراءات معروفة للمستفيدات ليعملن بموجبها . وفي الواقع هناك إنخفاض في معرفة المستفيدات للإجراءات فالإجراءات غير معروفة بنسبة (٢٧,٧٪) . وترى (٨٠٪) من العينة أن معرفة المستفيدات للإجراءات مفيد لأن معرفة المستفيدة للخدمة المقدمة والإجراء المطلوب يقلل من مراجعتها للإدارة للإستفسار ، كما يوفر على المستفيدة والموظفة الوقت الذي يستهلك في الذهاب والعودة لتأمين ماهو مطلوب . وهناك (٢٠٪) ترى أن معرفة المستفيدات للإجراءات غير ضروري وهذا قد يرجع إلىوجود نوع من الإجراءات لاضرورة أن تعرفه المستفيدات لعدم حاجتهن لمثل هذا النوع من المعرفة ، أو لعدم وجود الوسيلة المناسبة لتعريف جميع المستفيدات بالإجراءات المطلوبة ، أو أن التي لاترى ضرورة ذلك لم تلمس الفائدة من معرفة المستفيدات للإجراءات ، أو أنها

لاتعرف مدى أهمية الوقت المبذول والمشقة التي تبذلها المستفيدة في المراجعة لمعرفة ماهو مطلوب .

أما عن مرونة الإجراءات في الواقع فإن الجدول رقم (١٥) يوضح أنها مرنة دائماً بنسبة (٣٢,٩٪) ومرنة أحياناًبنسبة (٣٩,٥٪) وغير مرنة بنسبة (٣٦,٦٪) ويوضح الجدول رقم (١٥) أن توافر صفة المرونة في الإجراءات مفيد بنسبة(٨٢ ٪) . والمرونة مفيدة لكن مع توافر صفة المرونة يجب أن يكون هناك صفة الإستمرارية فيكون خط السير المقرر للإجراءات مستقر وثابت مع تمتعها بدرجة من المرونة تمكن من تعديلها عند مواجهة ظروف طارئة . وهذا ماتدل عليه النسب المئوية لمرونة الاجراءات فنسبة مرونتها بصفة دائمة كما سبق بلغت (٣٢,٩٪) وهذه النسبة أيضاً هي نسبة صعوبة أو تعقد الاجراءات ، وتساوي هاتين النسبتين يدل على أن تعقد الاجراءات يعالج بمنح مرونة مساوية تقريباً لهذا التعقيد وهذا ماتؤكده النسبة المئوية للمرونة التي تمنحها الادارة . فكما يوضح الجدول رقم (٢٤) فان الادارة تمنح الموظفة قدراً من المرونة في أداء عملها دائماً بنسبة (٣٢,٩٪) ومنح الموظفة لمقدار من المرونة في العمل مفيد بنسبة (٨٩,٥ ٪) .

وأخيراً تأتي بساطة الاجراءات فيبرز الجدول رقم (١٥) أن الاجرءات معقدة ، فهي بسيطة دائماً بنسبة (٢٠٪) فقط وأحياناً بنسبة (٤٧,٤٪) وغير بسيطة بنسبة (٣٢,٩٪) أي مايعادل الثلث تقريباً ، فالاجراءات مع تميزها بالوضوح والفهم يجب أن تكون بعيدة عن التعقيد والتطويل غير المرغوب فيه ، وهذا التعقيد والتطويل يمكن أن يكون نتيجة للاسراف في اللأعمال المكتبية مثل الاسراف في المستندات والوثائق وصورها والاسراف في التصنيف، ومراجعة العمليات و أعمال النسخ والطباعة "(الهواري ، ١٩٧٣م ، ص٢٣٥) .

ومن أسباب تعقد الاجراءات أيضاً كثرة السجلات المطلوب الرجوع اليها

وملاحظتها ، والمغالاة في الرقابة وكثرة المستويات التي تعتمد المستندات والاوراق ووجود خطوات غير ضرورية كالاكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة (عساف ، ١٩٨٨م ، ص ٢٣٣) ،ولكن هذا التعقيد يعالج بمنح قدر من المرونة مساوية له تقريبا .

اذن فالاجراءات واضحة ، ومفهومة ، وتسهل أداء العمل ، وتتنوع في تحديدها فتارة كتابية وأخرى شفوية ولكنها لاتحد من الازدواجية ، وغير معروفة لدى المستفيدات بصفة دائمة ، ومع أنها تراجع ومرنة نسبياً الا أنهامعقدة أحياناً.

ب – اللوائح : ولأن اللوائح تضع قواعد عامة تسري على جميع الأفراد اللذين تنطبق عليهم الشروط ، وتعمل بموجبها الإدارة ، فلابد أن تتميز دائماً بالوضوح وسهولة الفهم من قبل القائمين بتنفيذها وهذا ماتبين من الجدول رقم (١٧) فالوضوح والدقة في اللوائح مفيد بنسبة (٨٦,٦٪) مع تقدم صفة الوضوح على الدقة ، فالوضوح مفيد جداً بنسبة (٥٠٪) أما في الواقع فاحتلت صفة الوضوح المرتبة الثالثة فاللوائح واضحة دائماً بنسبة (٥٢,٦٪) ، أما من حيث الدقة والإلزام في تنفيذ العمل في الواقع أحتلت هاتان الصفتان المرتبة الأولى بنسب متساوية لمدى وجودها بصفة دائمة فاللوائح دقيقة وملزمة لتنفيذ العمل في الواقع ودائما بنسبة (٥٣,٩٪) وبالنسبة لمدى الفائدة تحتل صفة الالزام المرتبة الثالثة بعد الوضوح والدقة بنسبة أقل فاللوائح ملزمة لتنفيذ العمل بنسبة (٨٠٪) .

وإلزامية اللوائح غير مفيدة لتنفيذ العمل بنسبة (٢٠٪) تقريباً وذلك لأن الأدوار تختلف من حيث الجبر والاختيار فهناك أدوار محددة تحديداً جامداً وأخرى بها مجال أوسع للتغير والاختيار ، كما أن طريقة إعطاء التعليمات تتوقف على" تفضيل المدير وقدرته على الإلمام بالظروف الحاضرة ومدى استجابة المرؤوسين للتعليمات ، فالمدير الحريص على توجيه المرؤوسين عن قرب وعدم

تفويض السلطة تكون تعليماته محددة وملزمة وينطلقون في ذلك من كونهم يعرفون بدقة ال عمل المطلوب تنفيذه والطريقة المناسبة للتنفيذ ، وملمين بالظروف المحيطة بالمرؤوسين ، ويفضل هذا التحديد والالزام المرؤوسين الذين يفضلون الاشراف الدقيق من رؤوسائهم " (علاقي ، ١٤١٤هـ ، ص ٣٢١) .

جدول رقم (١٧) : **واقع اللوائح**

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لايحدث	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٤١	٥٣,٩	٢٨	٣٦,٨	٦	٧,٩	١	١,٣
٢.	العمل محكوم بلوائح دقيقة	٤١	٥٣,٩	٢١	٢٧,٦	١٢	١٥,٨	٢	٢,٦
٣.	العمل محكوم بلوائح واضحة	٤٠	٥٢,٦	٢٤	٣١,٦	٨	١٠,٥	٤	٥,٣
٤.	التمسك بحرفية اللوائح يؤدى إلىسرعة انجاز العمل	٢٤	٣١,٦	٣٤	٤٤,٧	١٥	١٩,٧	٣	٣,٩
٥.	اللوائح متغيرة باستمرار	١٢	١٥,٨	٣٩	٥١,٣	١٨	٢٣,٧	٧	٩,٢

جدول رقم (١٨) : **المأمول توافره في اللوائح**

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	العمل محكوم بلوائح واضحة	٣٨	٥٠,٠	٢٨	٣٦,٨	٦	٧,٩	٤	٥,٣
٢.	العمل محكوم بلوائح دقيقة	٣٣	٤٣,٤	٣٣	٤٣,٤	٧	٩,٢	٣	٣,٩
٣.	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٢٩	٣٨,٢	٣٢	٤٢,١	١١	١٤,٥	٤	٥,٣
٤.	التمسك بحرفية اللوائح يؤدى إلىسرعة انجاز العمل	٢٠	٢٦,٣	٣٧	٤٨,٧	١٦	٢١,١	٣	٣,٩
٥.	اللوائح متغيرة باستمرار	٧	٩,٢	٣٥	٤٦,١	٢٤	٣١,٦	١٠	١٣,٢

وتجيب الأسباب السابقة أيضاً عن فائدة التمسك بحرفية اللوائح في سرعة انجاز العمل فكما يظهر من الجدول (١٨) فإنه من المأمول أن التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل بنسبة (٧٥٪) ، أما في الواقع فإن التمسك بحرفية

اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل دائماً بنسبة (٣١,٦٪) . وفي الواقع التمسك بحرفية اللوائح لايؤدي إلى سرعة إنجاز العمل بنسبة (٢٤٪) تقريباً ، وفي المأمول التمسك بحرفية اللوائح كما في الجدول رقم (١٨) غير مفيد بنسبة (٢٥٪) فالنسب متقاربة ، فربع الأعمال تقريباً لايؤدي التمسك بحرفية اللوائح إلى إنجازها بسرعة ، وأيضاً التمسك بحرفية اللوائح غير مفيد في سرعة إنجاز ربع العمل إما لأن المدير في موقع لايسمح له بالإلمام بجميع الظروف المحيطة بالمرؤوس ، فإلزام المرؤوس في هذه الحالة بتصرف معين قد يكون غير مناسب للظروف المحيطة ، أو لأن هناك فئة من الموظفات ترغب في منحها درجة من حرية التصرف فنسبة الموظفات اللاتي يرين أن هناك فائدة من منح قدر من المرونة للموظفة في أداء عملها مفيد بلغت (٨٩,٥ ٪) ، وفي الواقع تمنح الإدارة الموظفة قدراً من المرونة في أداء عملها دائماً بنسبة (٣٢,٩٪) .

وإضافة إلى ماسبق يعود السبب في أن التمسك بحرفية اللوائح لايؤدي إلى سرعة إنجاز ربع الأعمال تقريباً ، وأيضاً التمسك بحرفية اللوائح غير مفيد في سرعة إنجاز ربع الأعمال إلى صياغة اللوائح من حيث العمومية والتحديد والوضوح وعدم الوضوح فاللوائح غير دقيقة بنسبة (١٨,٤٪) وغير واضحة بنسبة (١٥,٨٪) ، أيضاً هناك نسبة من التعليمات يتم تلقيها شفوياً ، فالتبليغ بالمهام شفهياً عن طريق الرئيسة المباشرة يأتي في المرتبة الأولى يلي ذلك في الترتيب اللوائح والأنظمة .

ويؤكد الجدول رقم (١٨) أن تغيير اللوائح باستمرار غير مفيد فنسبة قليلة من عينة الدراسة بلغت (٩,٢٪) ذكرت أن التغير المستمر مفيد جداً ، و (٤٥٪) منهن ذكرت أن ذلك غير مفيد ، ويعكس ذلك صورة للواقع فاللوائح متغيرة باستمرار دائماً بنسبة (١٥,٨٪) ، وأحياناً بنسبة (٥١٪) فكما أن التمسك بحرفية اللوائح يؤدي أحياناً إلى سرعة إنجاز العمل فكذلك يتم تغيير

اللوائح باستمرار أحياناً وليس دائماً ،فالتغيير مفيد بنسبة (٥٨٪) ولكن ليس التغيير المستمر بصفة دائمةبل بين حين وآخر كلما دعت الضرورة إلى ذلك فالتغيير المستمر يسبب الإرباك ، فاللوائح كالإجراءات لابد أن يتوافر فيها صفة الإستمرارية والمرونة في آن واحد .

جدول رقم (١٩) : **طرق تبليغ الموظفات بالمهام التي يقمن بأدائها حالياً**

م	طرق التبليغ	نعم		لا		متوسط	إنحراف معياري
		ك	٪	ك	٪		
١.	شفهياً عن طريق الرئيسة المباشرة	٦٠	٧٨,٩	١٦	٢١,١	١,٧٨٩	٠,٤١٠
٢.	عن طريق اللوائح والأنظمة	٣٤	٤٤,٧	٤٢	٥٥,٣	١,٤٤٧	٠,٥٠١
٣.	من خلال التدريب والتعليم	٣٢	٤٢,١	٤٤	٥٧,٩	١,٤٢١	٠,٤٩٧
٤.	من أدلة العمل	٢٩	٣٨,٢	٤٧	٦١,٨	١,٣٨٢	٠,٤٨٩
٥.	بالتقليد والمحاكاة لزميلات العمل	٢٢	٢٨,٩	٥٤	٧١,١	١,٢٨٩	٠,٤٥٧

رابعاً – الواجبات والمسئوليات :

جدول رقم (٢٠) : **واقع الواجبات والمسئوليات**

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لايحدث	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الادارة	٥٢	٦٨,٤	٢١	٢٧,٦	٢	٢,٦	١	١,٣
٢.	واجبات الوظيفة واضحة	٤١	٥٣,٩	٣٠	٣٩,٥	٥	٦,٦	٠	٠
٣.	مسئوليات العمل محددة وواضحة	٤٠	٥٢,٦	٢٥	٣٢,٩	٩	١١,٨	٢	٢,٦
٤.	واجبات الوظيفة تزيد باستمرار	٣٨	٥٠,٠	٢٤	٣١,٦	١٣	١٧,١	١	١,٣
٥.	مهام عملي فوق مستوى قدراتي	٨	١٠,٥	١٥	١٩,٧	١٢	١٥,٨	٤١	٥٣,٩
٦.	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	٦	٧,٩	١٥	١٩,٧	١٠	١٣,٢	٤٥	٥٩,٥

جدول رقم (٢١) : **المأمول توفره في الواجبات والمسئوليات**

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	واجبات الوظيفة واضحة	٤٤	٥٧,٩	٢٩	٣٨,٢	٣	٣,٩	٠	٠
٢.	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الادارة	٤٥	٥٩,٢	٢٧	٣٥,٥	٣	٣,٩	١	١,٣
٣.	مسئوليات العمل محددة وواضحة	٤٣	٥٦,٦	١٧	٢٢,٤	١٥	١٩,٧	١	١,٣
٤.	واجبات الوظيفة تزيد باستمرار	٢٨	٣٦,٨	٢٦	٣٤,٢	٢٠	٢٦,٣	٢	٢,٦
٥.	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	١٤	١٨,٤	٦	٧,٩	١٩	٢٥,٠	٣٧	٤٨,٧
٦.	مهام عملي فوق مستوى قدراتي	٤	٥,٣	١٣	١٧,١	٢٧	٣٥,٥	٣٢	٤٢,١

ويوضح الجدول رقم (٢٠) واقع الواجبات والمسئوليات كما يوضح الجدول رقم (٢١) المأمول بالنسبة للواجبات والمسئوليات ، فالخطوة الأولى التي تقوم بها الادارة بعد تحديد الأهداف هي توزيع الأعمال وتفويض السلطات وهذا ماتضح من الجدول رقم (٢٠) فنسبة (٩٥٪) من عينة الدراسة ذكرن أن تحديد الإدارة لواجبات الوظيفة مفيد ، و(٦٨٪) ذكرن أن ذلك يتم في الواقع .

ثم يأتي بعدها في الترتيب وضوح واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، فواجبات الوظيفة واضحة بنسبة (٥٣,٩٪) وتتساوى هذه النسبة مع نسبة دقة اللوائح والزاميتها لتنفيذ العمل ، ويُفسر هذا بان الواجبات الواضحة تحدد السلوك المرتبطة بالدور فتحيطة بمجموعة من الإلتزامات ، ووضوح الواجيات مفيد بنسبة (٩٦٪) " فواجبات كافة إعضاء المؤسسة ومسئولياتهم يجب أن تكون واضحة ومفهومة لأول وهلة ومحددة بدقة ومعلنة عليهم " (العساف ، ١٩٨٨م) ولكن مسئوليات العمل محددة وواضحة في الواقع دائماً بنسبة (٥٢,٦٪) فقط .

وهذه النسب مقارنة بما هو مفروض لاترقى إلىالمستوى المطلوب من الوضوح . وبمقدار وضوح اللوائح كان وضوح المسئوليات ، فاللوائح المحددة

الواضحة تعني مسئوليات واضحة ومحددة ، وأكد هذا ماظهر من تساوي نسبة وضوح اللوائح في الواقع دائماً مع نسبة وضوح مسئوليات العمل في الواقع دائماً، فالنسبة المئوية للإستجابة دائماً في كلتا الحالتين كانت (٥٢,٦٪) .

أيضاً أوضح الجدول رقم (٢٠) أن واجبات الوظيفة تزيد في الواقع دائماً بنسبة (٥٠٪) وهذا مفيد بنسبة (٧١٪) لأن توسيع الوظيفة عن طريق زيادة تنويع المهام التي تقوم بها الوظيفة مع البقاء على نفس مستوى الوظيفة وسيلة للقضاء على الملل والرتابة ، كما أنها إحدى الوسائل التي تزيد بها الإدارة من خبرة موظفاتها ، فالزيادة في المهام والواجبات الوظيفية مع البقاء على نفس الوظيفة كما يوضح الجدول رقم (١١) تأتي في المرتبة الرابعة ، ولكن هذه الطريقة ليست مفيدة دائماً وهذا ماذكره (٢٩٪) من أفراد عينة الدراسة لأن الزيادة المستمرة دائماً تؤدي إلى كثرة الأعباء التي تؤديها الموظفة فيكون في ذلك إرهاق للموظفة .

ولأن زيادة الواجبات باستمرار قد ينتج عنها تحمل مسئوليات تفوق قدراتها ، فقد ذكر (٨٪) من عينة الدراسة أن مسئوليات العمل دائماً أكبر من قدراتهن ، وتكون المسئوليات أحياناً أكبر من قدرات (٢٠٪) منهن وبهذا تكون مسئوليات العمل أكبر من قدرات (٢٨٪) من عينة الدراسة ، والنسبة ايضاً هي نسبة من ذكرن أن زيادة واجبات الوظيفة باستمرار غير مفيد فالواجبات التي تفوق القدرات تؤدى إلى صعوبة في الأداء ، والمهام الأقل من قدرات الموظفة تكون مثبطة للهمم ، ولكن بحمد الله قلة قليلة من عينة الدراسة مهام عملهن دون مستوى قدراتهن ، فاللاتي ذكرن أن مهام عملهن في الواقع دائماً دون مستوى قدراتهن بلغت نسبتهن (١٠٪) ، و (٧٠٪) منهن ذكرن أن ذلك لايحدث ، ويحدث هذا أحياناً بنسبة (٢٠٪) .

وبالنسبة للفائدة فإن نسبة (٧٨٪) ترى أن مهام العمل إذا كانت دون مستوى قدرات الموظفة فإن ذلك غير مفيد وهذا لايحتاج إلى تعليل ، لكن مايحتاج إلى تعليل هو الفئة التي ترى أن مهام العمل إذا كانت دون مستوى قدراتها فهذا مفيد وبلغت هذه النسبة (٢٢٪) وهذا قد يعود لعدة أسباب منها :

عدم توفر العلم والخبرة الكافية لأداء مهام جديدة أو لعجز الموظفة صحياً أو نفسياً عن تنفيذ مهام جديدة ، أو أنها قد تكون مثقلة بمشكلات إجتماعية تعرقل تنفيذ مهامها ، أو أن البعض أحياناً لايعرفن كيفية إدارة الوقت بفعالية فأحياناً تقوم بعمل لموظفة أخرى أو تقوم بعمل لاينبغي أن تقوم به ، أيضاً قد يعود هذا لعدم ملائمة الموظفة للعمل فهناك كما سبق فئة من الموظفات يتم وضعهن في أماكن غير مناسبة ، وأخيراً فهناك فئة من البشر تفضل الراحة .

ويقابل الفئة التي ترى فائدة أن تكون مهام العمل دون مستوى قدرات الموظفة فئة أخرى ترى أنه من المفيد أن تكون مسئوليات العمل أكبر من قدرات الموظفة وكما يوضح الجدول رقم (٢١) بلغت هذه النسبة (٢٦,٣٪) وهذا يُفسر بسبب الإختلافات بين الأفراد فكما أن هناك إختلاف في الأداء أيضاً هناك إختلاف في الدوافع للعمل ، فبعض الأفراد لكي يتمكن من بلوغ أقصى طاقاته فإنه بحاجة إلى التحدي وليس إلى التقييد ، كما أن المزيد من المسئولية يعني المزيد من الصلاحيات .

أيضاً هناك نسبة (٢١٪) ترى أن وضوح المسئوليات غير مفيد وهذا يعود للاختلاف بين الأفراد فهناك فئة لاتريد تحمل عبء المسئولية إما للخوف من المساءلة التي تتبع المسئولية ، أو لعجزهم صحياً أو نفسياً عن تحمل المسئولية .

إذن فالواجبات تحددها الإدارة ، والواجبات والمسئوليات واضحة ، والمهام والمسئوليات نادراً ماتكون أقل أو أعلى من قدرات الموظفة .

خامساً :- الصلاحيات :

جدول رقم (٢٢) : واقع الصلاحيات

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لايحدث	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٤١	٥٣,٩	٢٦	٣٤,٢	٩	١١,٨	٠	٠
٢.	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	٣٨	٥٠,٠	٢٩	٣٨,٢	٨	١٠,٥	١	١,٣
٣.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	٣٦	٤٧,٤	٢٦	٣٤,٢	١٣	١٧,١	١	١,٣
٤.	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	٣٥	٤٦,١	٢٩	٣٨,٢	٨	١٠,٥	٤	٥,٣
٥.	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	٢٨	٣٦,٨	٢٤	٣١,٦	١٦	٢١,١	٨	١٠,٥

جدول رقم (٢٣) : المأمول توافره في الصلاحيات

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٤٧	٦١,٨	٢٣	٣٠,٣	٤	٥,٣	٢	٢,٦
٢.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	٤٤	٥٧,٩	٢٣	٣٠,٣	٨	١٠,٥	١	١,٣
٣.	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	٤٠	٥٢,٦	٢٥	٣٢,٩	١٠	١٣,٢	١	١,٣
٤.	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	٣٧	٤٨,٧	٣١	٤٠,٨	٥	٦,٦	٣	٣,٩
٥.	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	٣٦	٤٧,٤	٢٦	٣٤,٢	٧	٩,٢	٧	٩,٢

يوضح الجدول رقم (٢٢) أن الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة دائماً بنسبة (٥٠٪) فقط وأحياناً بنسبة (٣٨,٢٪) وتبلغ الصلاحيات لكل من يجب أن يعرفها دائماً بنسبة (٥٤٪) هذا في الواقع أما بالنسبة للمأمول فقد جاء في البداية أن الصلاحيات يجب أن تبلغ لكل من يجب أن يعرفها وللعبارة نفس الترتيب من حيث الأهمية في الواقع والمأمول وذلك حتى تعرف كل موظفة

حدود صلاحياتها فلا تتجاوزها .

أما بالنسبة لوضوح الصلاحيات فقد جاءت في الواقع في المرتبة الثانية ، أما في المأمول وكما يظهر من الجدول رقم (٢٣) فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بعد التبليغ لهذه الصلاحيات بسرعة ، فالسرعة يليها الوضوح فمن المفيد أن تبلغ الصلاحيات الممنوحة لكل من يجب أن يعرفها بنسبة (٩٢٪) ومن المفيد أن يتم هذا التبليغ بسرعة بنسبة (٨٨ ٪) . يلي ذلك أن تكون الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة حيث ذكرت نسبة (٨٥,٥٪) أن هذا مفيد ، وفي الواقع جاءت السرعة في التبليغ في المرتبة الثالثة وفي المأمول في المرتبة الثانية .

ورابعاً في الواقع والمأمول هي عبارة الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة مع إختلاف في النسب ففي الواقع الصلاحيات كافية دائماً لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة بنسبة (٤٦٪) وغير كافية بنسبة (١٦٪) وأحياناً بنسبة (٣٨٪) وهذا يدل على عدم تساوي الصلاحيات مع المسئوليات ويذكر المنيف (١٤٠٠هـ) " أن الصلاحيات لاتتساوى مع المسئوليات لأن الصلاحيات تؤخذ ممن تحمل المسئولية ، فالذي يتحمل المسئولية يأخذ الصلاحيات طوعاً من رئيسه لأنه تحمل المسئولية ، وفي نهاية المطاف يتم إعطاؤه الصلاحية ، ومفهوم أخذ الصلاحيات يؤدي بالإداريين إلى الإحساس بالمسئولية والعمل الجاد وإثبات مهاراتهم وسلوكهم لرؤسائهم ، وبدون ذلك لن يتنازل المدير أو يفوض صلاحياته لغيره إلا إذا وثق بهم وأثبتوا له بأنهم يتحملون المسئولية ، ولهذا كله فالمسئولية أكثر من الصلاحيات ، ولهذا كله لاتتساوى الصلاحيات والمسئولية وتكون الأخيرة أعظم وأكثر " (ص٢٨٢) .

وأخيراً يأتي تحديد الصلاحيات كتابياً فهي في الواقع تحدد كتابياً دائماً بنسبة (٣٧٪) فقط ولا تحدد كتابياً بنسبة (٣٢٪) ، أما في المأمول فإن التحديد

الكتابي للصلاحيات مفيد بنسبة(٨١,٦ ٪) ،وتحديد الصلاحيات كتابياً غير مفيد بنسبة (١٨ ٪)وذلك لأن الإتصال الشفوي يكون أحياناً أسرع وأسهل . فقد ظهر من الجدول رقم (١٩) أنه يتم تبليغ الموظفة بالمهام التي تؤديها شفهياً عن طريق الرئيسة المباشرة ومثلما تُبلغ المهام أيضاً تُبلغ الصلاحيات ، فالصلاحيات يجب أن تحدد وتبلغ لكل من يعرفها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة .

وبما أن المتوسط أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فستستخدم القاعدة التالية لتفسير النتائج :

أولاً - بالنسبة للواقع الذي يمثله الجدول رقم (٢٢) :

- تعتبر العبارة الموضحة تمارس بصفة دائمة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها من (٣,٤٥) فأكثر .

- تعتبر العبارة الموضحة ممارسة بصفة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها من (٣,٤٤) إلى (٢,٤٥) .

- تعتبر العبارة الموضحة من وجهة نظر عينة الدراسة ممارسة بصفة نادرة اذا كان متوسطها أقل من (٢,٤٥) إلى (١,٤٥) .

- تعتبر العبارة الموضحة من وجهة نظر عينة الدراسة غير ممارسة اذا كان متوسطها أقل من (١,٤٥) .

ثانياً - المأمول الذي يمثله الجدول رقم (٢٣) :

-تعتبر العبارة مفضلة بصفة دائمة من وجهة نظر العينة إذا كان متوسطها من (٣,٤٥) فأكثر .

-تعتبر العبارة مفضاة بصفة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان المتوسط من (٣,٤٤) إلى (٢,٤٥) .

-تعتبر العبارة مفضلة بصفة نادرة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها أقل من (٢,٤٥) إلى (١,٤٥) .

-تعتبر العبارة غير مرغوبة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها أقل من (١,٤٥) .

جدول رقم (٢٤) : **آراء عينة الدراسة في الواقع مرتبة حسب متوسطاتها**

الترتيب حسب المتوسط	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١.	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الإدارة	٣,٦٣	٠,٦١٨
٢.	الإجراءات واضحة	٣,٥٨	٠,٥٢٣
٣.	أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	٣,٥٥	٠,٧٧٣
٤.	التنسيق بين الأقسام ولإدارات يؤدي إلىسرعة إنجاز المعاملات	٣,٥١	٠,٨١٨
٥.	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	٣,٤٧	٠,٦٤٢
٦.	واجبات الوظيفة واضحة	٣,٤٧	٠.
٧.	الإجراءات تحدد المسئولية	٣,٤٣	٠,٧٢٨
٨.	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٣,٤٣	٠,٦٩٩
٩.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٣,٤٢	٠,٦٩٨
١٠.	الإجراءات تسهل أداء العمل	٣,٣٨	٠,٦٩٢
١١.	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	٣,٣٨	٠,٦٩٢
١٢.	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	٣,٣٧	٠,٧٢٧
١٣.	الإدارة توفر وسائل كافية للإتصال بها	٣,٣٦	٠,٧٠٦
١٤.	مسئوليات العمل محددة وواضحة	٣,٣٥	٠,٧٩٥
١٥.	الإجراءات مفهومة	٣,٣٤	٠,٧٥٨
١٦.	العمل محكوم بلوائح دقيقة	٣,٣٣	٠,٨٣٩
١٧.	العمل محكوم بلوائح واضحة	٣,٣٢	٠,٨٦٧
١٨.	واجبات الوظيفة تزيد بإستمرار	٣,٣٠	٠.
١٩.	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	٣,٢٩	٠,٧٩٧
٢٠.	الإجراءات تؤدي إلىسرعة إنجاز العمل	٣,٢٩	٠,٧٩٧
٢١.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	٣,٢٨	٠,٧٩٣
٢٢.	التنسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات	٣,٢٨	٠,٨٥٨
٢٣.	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	٣,٢٦	٠,٩٧١
٢٤.	الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقاً	٣,٢٥	٠,٩٦٨

الترتيب حسب المتوسط	العبـــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري
٢٥.	المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية	٣,٢٥	٠,٧٦٨
٢٦.	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	٣,٢٥	٠,٨٥٠
٢٧.	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	٣,١٦	٠,٨٤٣
٢٨.	الإجراءات تراجع باستمرار	٣,١٣	٠,٨٢٢
٢٩.	الإجراءات تحدد كتابياً	٣,١٠	٠,٩٢٦
٣٠.	الوظيفة تتطلب خبرة مسبقة	٣,٠٨	٠,٩٩٠
٣١.	الإجراءات معروفة لدى المستفيدات	٣,٠٥	٠,٩٠٨
٣٢.	الإجراءات تحد من الإزدواجية	٣,٠٥	٠,٩٧٨
٣٣.	الإدارة تمنح الموظفة قدراً من المرونة في أداء عملها	٣,٠٥	٠,٨٩٣
٣٤.	الإدارة تقدر العمل الجيد	٣,٠٤	٠,٩٥٨
٣٥.	التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٣,٠٤	٠,٨٢٤
٣٦.	الإجراءات تتميز بالمرونة	٣,٠١	٠,٨٥٦
٣٧.	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	٢,٩٥	١,٠٠٥
٣٨.	الإدارة توفر الإحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	٢,٩٥	١,٠٤٤
٣٩.	الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	٢,٩١	٠,٩١٢
٤٠.	إجراءات العمل بسيطة	٢,٨٢	٠,٨١٢
٤١.	الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	٢,٧٩	٠,٩٩٨
٤٢.	الإجراءات تحدد شفوياً	٢,٧٨	٠,٨٨٨
٤٣.	اللوائح متغيرة باستمرار	٢,٧٤	٠,٨٣٩
٤٤.	مهام عملي دون مستوى قدراتي	١,٨٧	١,٠٧٥
٤٥.	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	١,٧٦	١,٠٣١

جدول (٢٥) : آراء عينة الدراسة في المأمول مرتبة حسب متوسطاتها

الرتيب حسب المتوسط	العبارات	المتوسط (م)	الانحراف المعياري
١.	التنسيق بين الأقسام ولإدارات يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات	٣,٧٢	٠,٧٢٣
٢.	الإجراءات واضحة	٣,٦١	٠,٥٩١
٣.	أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	٣,٥٥	٠,٧٠٠
٤.	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	٣,٥٤	٠,٥٩٩
٥.	واجبات الوظيفة واضحة	٣,٥٤	٠,٥٧٦
٦.	الإجراءات تسهل أداء العمل	٣,٥٣	٠,٦٤٢
٧.	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الإدارة	٣,٥٣	٠,٦٤٢
٨.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٣,٥١	٠,٧٢١
٩.	الإجراءات مفهومة	٣,٤٧	٠,٦٨٣
١٠.	التنسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات	٣,٤٧	٠,٧٥٧
١١.	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	٣,٤٥	٠,٥٧٥
١٢.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	٣,٤٥	٠,٧٣٧
١٣.	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	٣,٤٣	٠,٦٩٩
١٤.	الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقا	٣,٤١	٠,٧٦٩
١٥.	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	٣,٤١	٠,٧٥١
١٦.	الإدارة توفر وسائل كافية للإتصال بها	٣,٤١	٠,٦٣٦
١٧.	الإدارة تمنح الموظفة قدرا من المرونة في اداء عملها	٣,٣٨	٠,٧٤٨
١٨.	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	٣,٣٧	٠,٧٦٣
١٩.	الإجراءات تحدد المسئولية	٣,٣٦	٠,٧٧٨
٢٠.	الإجراءات تؤدى إلى سرعة إنجاز العمل	٣,٣٦	٠,٧٤٣
٢١.	الإدارة تقدر العمل الجيد	٣,٣٦	٠,٨١٢
٢٢.	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	٣,٣٤	٠,٧٢٢
٢٣.	مسئولياتالعمل محددة وواضحة	٣,٣٤	٠,٨٤١
٢٤.	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	٣,٣٤	٠,٧٧٦
٢٥.	الوظيفة تتطلب خبرة مسبقة	٣,٣٣	٠,٧٣٧
٢٦.	العمل محكوم بلوائح واضحة	٣,٣٢	٠,٨٣٦
٢٧.	الإدارة توفر الإحتياجات المادية اللازمة لإنجاز العمل	٣,٢٨	٠,٩٧٤

الترتيب حسب المتوسط	العبارات	المتوسط (م)	الانحراف المعياري
٢٨.	الإجراءات تحدد كتابياً	٣,٢٦	٠,٨٥٤
٢٩.	العمل محكوم بلوائح دقيقة	٣,٢٦	٠,٧٨٩
٣٠.	الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	٣,٢٥	٠,٨٨١
٣١.	الإجراءات تتميز بالمرونة	٣,٢٥	٠,٨٩٦
٣٢.	الإجراءات معروفة لدى المستفيدات	٣,٢٤	٠,٨٦٢
٣٣.	الإجراءات تراجع باستمرار	٣,٢٢	٠,٨٢٦
٣٤.	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	٣,٢٠	٠,٩٥٢
٣٥.	المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية	٣,١٨	٠,٧٧٨
٣٦.	الإجراءات تحد من الإزدواجية	٣,١٦	٠,٨٩٥
٣٧.	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٣,١٣	٠,٨٥٤
٣٨.	الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	٣,١٢	٠,٩٩٣
٣٩.	إجراءات العمل بسيطة	٣,٠٥	٠,٨٤٧
٤٠.	واجبات الوظيفة تزيد باستمرار	٣,٠٥	٠,٨٦٢
٤١.	التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٢,٩٧	٠,٨٠٠
٤٢.	الإجراءات تحدد شفوياً	٢,٥٤	٠,٩٣٠
٤٣.	اللوائح متغيرة باستمرار	٢,٥١	٠,٨٤١
٤٤.	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	١,٩٦	١,١٤٨
٤٥.	مهام العمل دون مستوى قدراتي	١,٨٦	٠,٨٩٠

إجابة أسئلة الدراسة :

واعتماداً على الجدولين رقم (٢٤) ، (٢٥) اضافة إلى الجداول السابقة من رقم (٨) إلى رقم (٢٣) سيتم فيمايلي الاجابة على أسئلة الدراسة وهي :

السؤال الأول : ماواقع الدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفات من حيث :

مسمى الوظيفة	اللوائح
المعرفة الوظيفية	الواجبات والمسئوليات
الإجراءات	الصلاحيات

السؤال الثاني : ماهي التوقعات المستقبلية للدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفات من حيث :

مسمى الوظيفة	اللوائح
المعرفة الوظيفية	الواجبات والمسئوليات
الإجراءات	الصلاحيات

وفيمايلي سيتم توضيح الواقع ثم المأمول لكل مكون على حدة وبالتالي تتم الاجابة على السؤالين السابقين :-

أولاً – مسمى الوظيفة :

العبارات المتعلقة بهذا العنصر تمارس بصفة متوسطة وهذه العبارات هي :

١ – يتوافق مسمى الوظيفة مع العمل الحالي الممارس .

٢ – تضع الادارة الموظفة المناسبة في المكان المناسب .

وهناك أيضاً أسماء مختلفة تستعمل للدلالة على نوعٍ واحد .

وبالنسبة للمأمول تم السؤال عن عبارة وضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب فظهر أنه مطلوب توفيرها بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها (٣,١٢) .

ثانياً – المعرفة الوظيفية :

يتعلق بهذا المكون ثمانية عبارات منها اثنتان ممارسة بصفة دائمة والعبارات الآخرى ممارسة بصفة متوسطة هذا في الواقع ، أما بالنسبة للتوقعات المستقبلية خمس عبارات مطلوبة بصفة دائمة والعبارات لأخرى مطلوبة بصفة متوسطة ، ولاتوجد عبارات ممارسة أو مطلوبة بدرجتي نادراً ولايحدث .

اذاً فعبارات المعرفة الوظيفية تتركز ممارساتها ومايطلب منها بدرجتي دائماً وأحياناً .

واقع المعرفة الوظيفية :

أ – العبارات التي تمارس بصفة دائمة :

١ – التنسيق بين الأقسام والادارات يؤدى إلىسرعة انجاز المعاملات .

٢ – أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل .

ب – العبارات التي تمارس بصفة متوسطة :

١– الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة .

٢– التنسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات .

٣– الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة .

٤– المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية .

٥– الوظيفة تتطلب معرفة علمية .

٦– الوظيفة تتطلب خبرة سابقة .

المأمول في المعرفة الوظيفية :

أ– الصفات المرغوبة دائماً :

١ – أن يؤدي التنسيق بين الأقسام والادارات إلىسرعة انجاز المعاملات .

٢ – أن تتوفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل .

٣– أن يؤدي التنسيق بين الأقسام والإدارات إلى منع تكرار الإجراءات .

ب- الصفات المرغوبة بدرجة متوسطة :

١- أن تتطلب الوظيفة الحصول على معلومات جديدة .

٢- أن تتطلب الوظيفة معلومات مسبقة .

٣- أن تتطلب الوظيفة معرفة علمية .

٤- أن تتطلب الوظيفة خبرة سابقة .

٥- أن تكون المعلومات المطلوبة كافية لإنجاز العمل .

ثالثاً - الاجراءات واللوائح :

تمارس عبارات هذا العنصر مابين دائماً وأحياناً فبالنسبة للإجراءات فى الواقع هناك عباراتان تمارس بصفة دائماً والعبارات الأخرى تمارس بصفة متوسطة وفي المأمول خمس عبارات مفضلة دائماً والأخرى مفضلة بصفة متوسطة .

الاجراءات في الواقع :

أ - الصفات المتوفرة دائماً :-

١ - وضوح الاجراءات .

٢ - بيان الاجراءات للمهام المطلوب القيام بها .

ب - الصفات المتوفرة بدرجة متوسطة :

١- تحديد الاجرءات للمسئولية .

٢-تسهيل الاجراءات لأداء العمل .

٣-مساعدة الاجراءات على انجاز العمل بسرعة .

٤-فهم الاجراءات .

٥-كتابة الاجرءات .

٦-وجود النماذج المعدة مسبقاً للاجراءات المتكررة .

٧- معرفة المستفيدات للإجراءات .

٨- الحد من الازدواجية .

٩ -مرونة الاجراءات .

١٠-مراجعة الاجراءات باستمرار .

١١-بساطة اجرءات العمل .

١٢-تحديد الاجراءات شفوياً .

المأمول في الاجراءات :

أ – الصفات المرغوب توافرها دائماً

١ – وضوح الاجراءات .

٢ – مساعدة الاجراءات على انجاز العمل بسرعة .

٣ – تسهيل الاجراءات لأداء العمل .

٤ – فهم الاجراءت .

٥ – بيان الاجراءات للمهام المطلوب القيام بها .

ب – الصفات المرغوبة بدرجة متوسطة :

١– النماذج المعدة مسبقاً للاجراءات المتكررة .

٢– تحديد الاجرءات للمسئولية .

٣– كتابة الاجرءات .

٤– مرونة الاجراءات .

٥– معرفة المستفيدات للإجراءات.

٦– المراجعة المستمرة للاجراءات .

٧– حد الإجراءات من الإزدواجية .

٨– بساطةاجراءات العمل .

٩– الاجراءات الشفوية .

اللوائح في الواقع :

أ – الصفات المتوافرة بدرجة متوسطة :

١- الزامية اللوائح لتنفيذ العمل .

٢- دقة اللوائح .

٣- وضوح اللوائح .

٤- التمسك بحرفية اللوائح .

٥- التغيير المستمر للوائح .

المأمول في اللوائح :

تتركز الصفات المرغوبة في الدرجة المتوسطة وهذه الصفات هي :

١- وضوح اللوائح .

٢- دقة اللوائح .

٣- الزامية اللوائح لتنفيذ العمل .

٤- التمسك بحرفية اللوائح .

٥- التغيير المستمر للوائح .

رابعاً - الواجبات والمسئوليات :

- في الواقع :

أ - الصفات المتوفرة دائماً .

١- تحديد واجبات الوظيفة من قبل الادارة .

٢- وضوح واجبات الوظيفة .

ب - الصفات التي تمارس بدرجة متوسطة .

١- تحديد مسئوليات العمل ووضوحها .

٢- الزيادة المستمرة لواجبات الوظيفة .

جـ - الصفات التي تمارس نادراً .

١- مهام العمل الأقل من قدرات الموظفة .

٢- مسئوليات العمل الأكبر من قدرات الموظفة .

- **الـمـأمـول في الواجبات والمسئوليات:**

أ - الصفات التي يطلب توفرها دائماً .

١- وضوح واجبات الوظيفة .

٢- تحديد الإدارة لواجبات الوظيفة .

ب - الصفات التي تُطلب بدرجة متوسطة .

١- وضوح وتحديد مسئوليات العمل .

٢- الزيادة المستمرة لواجبات الوظيفة .

جـ - الصفات المرغوبة بدرجة نادرة .

لاتوجد صفات مطلوبة بدرجة نادرة

د - الصفات الغير مرغوبة .

١- مسئوليات العمل الأكبر من قدرات الموظفة .

٢- مهام العمل الأقل من قدرات الموظفة .

خامساً - الصلاحيات :

- **في الواقع :**

جميع الصفات متوفرة بدرجة متوسطة وهي :

١- تبليغ الصلاحيات لكل من يجب أن يعرفها .

٢- وضوح وتحديد الصلاحيات .

٣- التبليغ السريع للصلاحيات .

٤- كفاية الصلاحيات الممنوحة لانجاز العمل بالصورة المرغوبة .

٥- كتابة الصلاحيات .

- **في المـأمول :**

أ - الصفات المرغوبة دائماً .

١- تبليغ الصلاحيات لكل من يجب أن يعرفها .

٢- التبليغ السريع للصلاحيات .

ب - الصفات المرغوبة بدرجة متوسطة

١- وضوح وتحديد الصلاحيات .

٢- كفاية الصلاحيات لانجاز العمل بالصورة المرغوبة .

٣- كتابة الصلاحيات .

وعند مقارنة الواقع بالمأمول بناءاً على الدرجة التي تمارس بها العبارة والدرجة التي يُؤمل أن تتوفر بها نجد تشابهاً بين جميع العبارات في الواقع والمأمول بالنسبة لمسمى الوظيفة واللوائح والواجبات والمسئوليات فيؤمل توفر ماتدل عليه العبارات بنفس الدرجة الممارسة بها ، وهذا التشابه يدل على أن هناك مواءمة بين الواقع وماينبغي أن يكون .

أما بالنسبة للمعرفة الوظيفية والاجراءات والصلاحيات فهناك اختلاف في بعض العبارات بين الواقع والمأمول من ناحية الدرجة التي تطلب بها فالسرعة والسهولة و تبليغ المعلومات والفهم في الواقع ممارسة بدرجة متوسطة وفي المأمول مرغوب توفرها دائماً . ففي المعرفة الوظيفية ظهر الاختلاف في أن التنسيق بين الأقسام والادارات يمنع تكرار الاجراءات بدرجة متوسطة في الواقع والمرغوب فيه أن التنسيق بين الادارات يمنع دائماً تكرار الاجراءات ، لأن تكرار العمل والمعلومات فيه ضياع للوقت والجهد ويبعث على الملل .

أما بالنسبة للاجراءات فالاختلاف ظهر في أن الاجراءات في الواقع تساعد على إنجاز العمل بسرعة وسهولة بدرجة متوسطة ، ومفهومة أيضاً بدرجة متوسطة والمأمول أن تكون الاجراءات دائماً مفهومة وتساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة .

وفي الصلاحيات المأمول أن تبلغ الصلاحيات دائماً لكل من يجب أن يعرفها وبسرعة ، و لكن هذا في الواقع لايتم الا احياناً .

وبالنظر إلىدرجات الانحراف المعياري في الجدول رقم (٢٢) الخاص بأراء عينة الدراسة في واقع مكونات الدور الوظيفي تبين أن أعلى درجة للتباين في وجهات النظر بالنسبة لمجتمع الدراسة حول العبارة التي تأخذ الترتيب (٤٤) المتعلقة بعنصر الواجبات والتي تؤكد أهمية التناسب بين مهام العمل وقدرات الموظفة ، حيث كان الانحراف المعياري لها (١,٠٧٥) أما أدنى درجة للتباين بين آرائهن فكانت حول العبارة التي تأخذ الترتيب الثاني المتعلقة بالاجراءات والتي تشير إلىأن الوضوح سمة مميزة للاجراءات ، حيث كان الانحراف المعياري لها (٠,٥٢) .

أما بالنسبة للجدول رقم (٢٣) الخاص بآراء عينة الدراسة في المأمول فان أعلى درجة للتباين في وجهات النظر بالنسبة لعينة الدراسة حول العبارة التي تأخذ الترتيب (٤٤) أيضاً كما في الجدول (٢٢) ولكنها هنا تختلف فهي تؤكد على أهمية التوازن بين مسئوليات العمل وقدرات الموظفة حيث كان الانحراف المعياري لها (١,١٤٨) . أما أدنى درجة للتباين بين أرائهن فكانت حول العبارة التي تأخذ الترتيب (١١) والمتعلقة بالاجراءات ، يليها العبارة التي تأخذ الترتيب (٥) والمتعلقة بالواجبات ، حيث كان الانحراف المعياري لهاتين العبارتين على التوالي (٠,٥٧٥) و (٠,٥٧٦) يليها العبارة التي تأخذ الترتيب الثاني ، ثم العبارة التي تأخذ الترتيب الرابع ، وكلتاهما متعلقة بالإجراءات وانحرافهم المعياري على التوالي (٠,٥٩١) و (٠,٥٩٩) ، وتشير العبارات السابقة إلى أن هناك شبه اتفاق على أن الوضوح والسرعة مطلوب أن تكون سمة متوفرة في الإجراءات والواجبات .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة :

بناءاً على البيانات والمعلومات في الفصل السابق كشفت الدراسة عن وجود العديد من المميزات للدور الوظيفي مع وجود بعض الثغرات التي سيتم توضيحها في هذا الفصل من خلال عرض النتائج ، يليها تقديم بعض التوصيات بالاستناد الى الإطار النظري وبناءاً على مايؤمل توفره وفي نهاية الفصل تُورد مقترحات لبعض الموضوعات التي بحاجة لمزيد من الدراسة والتعمق .

- النتائج :

١ - مسميات بعض الوظائف لاتعبر عن حقيقة خصائص الوظيفة وطبيعتها .

٢ - أحياناً تُوضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب .

٣ - عدم كفاية المعلومات اللازمة لإنجاز العمل .

٤ - الدورات التدريبية هي الوسيلة الأساسية لزيادة معرفة الموظفات وخبراتهن .

٥ - البطء في توصيل المعلومات .

٦ - الإجراءات دائماً واضحة ومحددة ، ومرنة أحياناً .

٧ - تراجع الإجراءات بصفة دورية .

٨ - الإجراءات المتكررة لاتُنجز دائماً باستخدام نماذج معدة مسبقة .

٩ - الإجراءات لاتُؤدي الى الإسراع في إنجاز المعاملات .

١٠ - الإجراءات أحياناً غير مفهومة .

١١ - تتنوع طريقة تحديد الإجراءات فأحياناً كتابية وأحياناً شفوية .

١٢ - الإجراءات معقدة .

١٣ - قلة معرفة المستفيدات والمراجعات للإجراءات المطلوبة منهن .

١٤ - الإجراءات أحياناً تحد من الإزدواجية .

١٥ - اللوائح أحياناً واضحة ودقيقة .

١٦ - اللوائح لاتتغير باستمرار .

١٧ - التمسك بحرفية اللوائح لايؤدي الى سرعة إنجاز العمل .

١٨ - واجبات الوظيفة تحدد من قِبل الإدارة .

١٩ - تتنوع الوسائل التي تتم بها معرفة المهام والواجبات لكن طريقة تلقي المهام والواجبات شفهياً عن طريق الرئيسة المباشرة حظيت بالأولوية ، يليها معرفة المهام والواجبات عن طريق اللوائح والأنظمة .

٢٠ - واجبات الوظيفه دائما واضحة ، لكن المسئوليات احيانا غير واضحة.

٢١ - الواجبات والمسئوليات متوازنة مع قدرات الموظفات.

٢٢ - الموظفات يمنحن قدراً من المرونة في أداء أعمالهن .

٢٣ - الوسائل والأفكار الجديدة تُجرب أحياناً .

٢٤ - الصلاحيات الممنوحة لاتبلغ لكل من يجب أن يعرفها .

٢٥ - الصلاحيات الممنوحة تكفي أحياناً لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة .

٢٦ - المعلومات المعطاة عن الدور الوظيفي في الواقع غير كافية لإنجازه .

٢٧ - واقع الدور الوظيفي الإداري بالنسبة لمكوناته متوسط المرونة والوضوح .

٢٨ - مستقبل الدور الوظيفي الإداري بجامعة أم القرى بالنسبة لمكوناته أن يكون دائماً واضح ومفهوم وسريع .

٢٩ - مستقبل الدور الوظيفي الإداري بجامعة أم القرىبالنسبة لمكوناته أن يكون متوسط المرونة والسهولة والتحديد .

- التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، فإن الباحثة توصي بالآتي :

١) - مراجعة مسميات الوظائف وإعطاء كل وظيفة مسمى محدد يُعبر عن حقيقة واجباتها ويتفق مع طبيعة ومستوى وصعوبة مسئولية الوظيفة ، وذلـك بإجراء تصنيف شامل للوظائف الموجودة .

٢) - الاختيار السليم المبني على مواصفات الوظيفة وشروطها ، والخصائص المطلوبة في شاغلتها لتحقيق مبدأ الموظفة المناسبة في المكان المناسب .

٣) - تشجيع الموظفات وتمكينهن من الالتحاق بالدورات المتنوعة في مجال أعمالهن .

٤) - توفير التدريب المستمر للموظفة ، شريطة أن يكون قائماً على أسس مدروسة تتلخص في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمتوقعة ، وتصميم البرامج التدريبية بناءاً على هذه الاحتياجات ، وتقويم المجهودات التدريبية ومتابعتها للتأكد من تحقيق أهدافها وتطويرها عند الحاجة .

٥) - دراسة الأعمال ليتسنى على ضوء ذلك تحديد المعرفة اللازمة .

٦) - زيادة الاهتمام بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل وإيصالها لمن يحتجن إليها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة وبالصورة الصحيحة .

٧) - إعداد دليل تنظيمي إجرائي للجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بشكل مطبوع ومبوب ، وتحديثه بإستمرار ، وتوزيعه على كافة موظفات الجهاز .

٨) - توفير النماذج المعدة سلفاً للإجراءات المتكررة بشكل دائم اختصاراً للوقت والجهد .

٩) – دراسة اجراءات العمل ومحاولة تبسيطها بإلغاء الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال .

١٠) – تعريف المستفيدات بالخدمات المقدمة لهن والاجراءات المطلوبة منهن بشتى الوسائل الممكنة .

١١) – تحديد مواطن الازدواجية في مهام العمل وتحديد طرق العلاج المناسبة .

١٢) – تبليغ الصلاحيات دائماً بسرعة لكل من يجب أن يعرفها .

١٣) – تفويض بعض الصلاحيات للموظفات الإداريات للتمكن من إنجاز العمل بصورة أفضل .

١٤) – تحديد الصلاحيات والمسئوليات بدقة حتى تعرف كل موظفة واجباتها فتؤديها ، وحقوقها فتلتزم حدودها .

- المقترحات :

من خلال معايشة الباحثة واحتكاكها بالجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى أثناء دراستها بالجامعة ، وأثناء جمعها للمعلومات ؛ فإنها ترى القيام بالدراسات التالية :

١)- اجراء دراسة عن الدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بجامعة أم القرى من وجهة نظر الطالبات والمستفيدات .

٢)- اجراء دراسة عن الدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بجامعة أم القرى وانعكاساته على الأداء التربوي .

٣)- اجراء دراسة تفصيلية عن الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري بجامعة أم القرى من حيث : وجوده في الإدارات والعمادات ، والقواعد والأسس التي يُبنى عليها .... وغيرها .

٤)- اجراء دراسة خاصة عن الاتصالات بين الادارات والأقسام والعمادات التابعة للجامعة من حيث : وسائط الإتصال سرعتها ومدى ملائمتها ، معايير نجاح عملية الاتصال ، والصعوبات التي تعوق عملية الاتصال .

٥)- إجراء دراسة عن التدريب أثناء الخدمة لموظفات جامعة أم القرى من حيث واقع التدريب ومدى ملائمة التدريب المتوفر لحاجة العمل ، و الإحتياجات التدريبية الحالية والمتوقعة .

المراجع

المراجع

١ - القرآن الكريم .

٢ - أحمد ، حسب الرسول حسين -(١٤١٦هـ) . الادارة العامة في الإسلام . الأصول والتطبيق . جدة : دار النوابغ للنشر والتوزيع .

٣ - أنيس ، ابراهيم ، وآخرون (١٤٠٤هـ) . المعجم الوسيط . ج٢ ط٢ :دار الفكر .

٤ - الأيوبي ، عزت -(د.ت) - مذكرات في الادارة العامة .بيروت:مكتبة مكاوي .

٥ - البادي ، محمد - (١٤٠٤هـ) . العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام . جدة : دار الشروق .

٦ - ابن تيمية ، أحمد عبدالحليم - (١٤١٣هـ) السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية . تحقيق وتعليق : عصام فارس الحرستاني . بيروت : دار الجيل .

٧ - خاطر ، أحمد مصطفى . (د.ت) . طريقة تنظيم المجتمع . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .

٨ - جراي ، جيري - (١٤٠٨هـ) - الاشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس . ترجمة وليد هوانة . المملكة العربية السعودية : معهد الادارة العامة .

٩ - الجوهري ، اسماعيل بن حماد - (١٤٠٤هـ) . الصحاح . تحقيق أحمد عبد الغفور عطار ط٣ . بيروت : دار العلم للملايين .

١٠ - الحبيب ، مصدق جميل - (١٩٨١م) . التعليم والتنمية الاقتصادية . الجمهورية العراقية : دار الرشيد للنشر .

١١ - حسن ، عادل - (١٤٠٥هـ).الادارة في القطاع الحكومي . بيروت : دار النهضة العربية .

١٢ - حلواني ، ابتسام عبدالرحمن - (١٤٠٨هـ) . عمل المرأة السعودية ومشكلات على طريق العطاء . جدة : دار عكاظ .

١٣ - حسنى ، محمد محمود ، الادارة التعليمية .

١٤ - الحسيني ، عائشة أحمد - (١٤٠٩هـ) . اعداد وتنمية القيادات الادارية النسائية في قطاع التعليم العالي . جدة : دار البيان .

١٥ - دُرَّة ، عبدالباري - (د.ت) . تقنيات ادارية حديثة : المنهجية ، ونماذج منتقاة . عمّان : دار الجيل .

١٦ - دمعة ، مجيد ابراهيم ، ومحمد منير مرسي ، وعبدا لله جمعة الكبيسي - (١٩٨٤م). دراسة لواقع الادارة التعليمية في دولة قطر : وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس. المجلد الثامن . قطر : مركز البحوث التربوية بجامعة قطر .

١٧ - راشد ، علي - (١٤٠٨هـ) الجامعة والتدريس الجامعي . جدة : دار البيان .

١٨ - زهران ، حامد عبد السلام - (١٩٨٤م) . علم النفس الاجتماعي . الطبعة الخامسة . القاهرة : عالم الكتب .

١٩ - زويلف ، مهدي حسن ، و محمد قاسم القريوتي - (١٩٨٤م) . مبادئ الادارة: نظريات ووظائف . عمان : جمعية عمال المطابع التعاونية .

٢٠ - أبو سن ، أحمد ابراهيم - (١٤١٧هـ) . الادارة في الإسلام . الطبعة السادسة . الرياض : دار الخريجي .

٢١ - الشباني محمد عبد ا لله (١٣٩٧هـ).الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية. القاهرة : عالم الكتب .

٢٢ - الصباب ، أحمد ، ومحمود محجوب - (١٣٩٨هـ) . شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية . الجزء الأول . جدة : دار الشروق .

٢٣ - عاشور ، أحمد صقر - (١٩٨٣م) . ادارة القوى العاملة : الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي . بيروت : دار النهضة .

٢٤ - عبدالوهاب، على محمد -(١٤٠٢هـ) . مقدمة في الادارة ، الرياض: معهد الادارة .

٢٥ - عبد الهادي ، بشار - (١٤٠٢هـ) . التفويض في الاختصاص : دراسة مقارنة . عمّان : دار الفرقان .

٢٦ - العثيمين ، محمد بن صالح - (د.ت) . شرح رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، ج٦ ، دار الوطن .

٢٧ - عساف ، محمود - (١٩٨٨م) . أصول الادارة . مصر : مكتب لطفى للألات الكاتبة .

٢٨ - العساف ، صالح بن حمد - (١٤٠٩هـ) .المدخل الى البحث في العلوم السلوكية.

٢٩ - العسقلاني ، أحمد بن علي بن حجر - (٧٧٣هـ -٨٥٢هـ) فتح الباريء بشرح صحيح البخاري . لبنان : دار المعرفة .

٣٠ - عصفور ، محمد شاكر - (١٤٠٣هـ) . أصول التنظيم والأساليب . الطبعة الخامسة . جدة : دار الشروق .

٣١ - عمار ، حسين حسن - (١٤١١هـ) . إدارة شؤون الموظفين : المبادئ والاسس والتطبيقات في المملكة العربية السعودية . معهد الادارة العامة .

٣٢ - علاقي ، مدني عبد القادر - (١٤١٤هـ) . الادارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . الطبعة السادسة . جدة : دار زهران .

٣٣ - علوي ، حسين محمد علي - (١٩٨٠م) . الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي . عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية .

٣٤ - غوشة ، زكي راتب .(د.ت) . قاموس الادارة العامة .

٣٥ - فرح ، محمد سعيد - (١٩٨٩م) . البناء الاجتماعي والشخصية . الاسكندرية : دار المعرفة .

٣٦ - قادري ، عبدالله بن أحمد - (١٤٠٦هـ) . الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية. جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع .

٣٧ - قنصوة ، محمد يسري ، و أحمد رشيد - (١٣٩٧هـ) . التنظيم الإداري وتحليل النظم . الطبعة الثانية . جدة : دار الشروق .

٣٨ - ابن كثير ، ابي الفداء اسماعيل - (١٤١٢هـ) . تفسير القرآن العظيم . الطبعة الخامسة . دار المعرفة .

٣٩ - مرسي ، محمد منير - (١٩٨٨م) . الادارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .

٤٠ – مرعى ، توفيق ، و أحمد بلقيس (١٤٠٤هـ) . الميسر في علم النفس الاجتماعي . الطبعة الثانية . عمان : دار الفرقان .

٤١ – المفتى ، كمال جعفر ، وبدر سالم باجابر (د.ت) . استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين بالمملكة.الرياض: معهد الادارة العامة.

٤٢ – المنيف ، ابراهيم عبدا لله – (١٤٠٠هـ) . الادارة : المفاهيم ، الاسس ، المهام . الرياض : دار العلوم .

٤٣ – ميشيل ، دينكن – (١٩٨٠م) . معجم علم الاجتماع . الجمهورية العراقية : دار الرشيد .

٤٤ – موس ، ردولف – (١٤٠٣هـ) . مقياس الابعاد النفسية قي المؤسسات . اقتباس واعداد فتحي عبدالرحيم . الكويت : دار القلم .

٤٥ – النجار ، فريد راغب – (١٩٧٧م) . نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير الاداري وتحسين الأداء .

٤٦ – النشار ، محمد حمدي – (١٣٩٦هـ) . الادارة الجامعية : التطوير والتوقعات . مصر : الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسين .

٤٧ – النمر ، سعود بن محمد ... وآخرون – (١٤١٤هـ) . الادارة العامة : الاسس والوظائف . الطبعة الثانية . الرياض : مطابع الفرزدق .

٤٨ – هاشم ، زكي محمود – (١٣٩٩هـ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الانسانية . الطبعة الثانية . ذات السلاسل للطباعة والنشر .

٤٩ – ________ – (١٩٨٠م) .الإدارة العلمية . الطبعة الثالثة . الكويت: وكالة المطبوعات .

٥٠ – هاينز : ماريون اى – (١٤٠٩هـ) . إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال . ترجمة: محمود مرسي و زهير الصباغ . المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة .

٥١ – الهواري، سيد محمود – (١٩٧٣م) . الإدارة (الأصول والأسس العلمية) . الطبعة الخامسة . القاهرة : مكتبة عين شمس .

٥٢ - يونس ، عبدالغفور - (١٩٨٨م) . نظريات التنظيم والادارة . الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

*** - الرسائل العلمية والدوريات :**

٥٣ - الحارثي ، ساعد العرابي - (١٤١٣هـ) . "موظف الفعل والموظف الرقم" . السلام عليكم . نشرة الخدمة المدنية . العدد : ١٧٥ . المملكة العربية السعودية : الديوان العام للخدمة المدنية ص ص ٨ ، ٩ .

٥٤ - الحربي ، حياة محمد - (١٤١٤هـ) . "واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الادارات المختلفة بجامعة أم القرى" . رسالة ماجستير قسم الادارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى .

٥٥ - الخميس ، محمد بن ناصر - (١٤٠٣هـ) . "أثر التشكيلات الإدارية في مواكبة المتغيرات والمستجدات" . السلام عليكم . نشرة الخدمة المدنية العدد : ١٤٣ . المملكة العربية السعودية : الديوان العام للخدمة المدنية ص ص ٦، ٧ .

٥٦ - الديوان العام للخدمة المدنية . أثر تصنيف الوظائف على أداء الجهاز والموظف . ورقة عمل قدمت للمؤتمر الخليجي الرابع لإدارة الموارد البشرية، ٣٠صفر - ٣ربيع الأول ١٤٠٧هـ .

٥٧ - رمضان ، زياد سليم - (١٤٠١هـ) . "استراتيجية الجهاز المفتوح لدراسة المنظمة" مجلة الادارة العامة . العدد : ٣٠ . الرياض : الادارة العامة ص ص ٩٥-١٢٧ .

٥٨ - السيف ، خالد عبدالرحمن - (١٤٠٥هـ) . تطوير العمل الاداري .ورقة عمل قدمت للندوةالفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي بدول الخليج . جدة: مكتب التربية العربي لدول الخليج ص ص١٩٣- ٢٢٦ .

٥٩ - صيرفي ، شمس عبدالغني - (١٤٠٩هـ) . العلاقات الانسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية بجامعة أم القرى .

٦٠ – طاهر ، عبدالوهاب محمد – (١٤٠٦هـ) ."الرقابة الادارية في النظام الاداري الإسلامي " . رسالة الخليج العربي . العدد التاسع عشر : السنة السادسة . المملكة العربية السعودية : مكتب التربية العربي لدول الخليج ص ص ١٩٧-٢٧٧ .

٦١ – علوي ، حسين (١٩٧٦م) . "الجامعة كنظام اداري" . مجلة كلية التجارة ،العدد الخامس.الرياض: عمادة شئون المكتبات . جامعة الرياض ص ص ١٠٥-١٣٢.

٦٢ – الغامدي ، صالح عطية – (١٤٠٩هـ) . دراسة لأهم مشكلات التسجيل بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦٣ – قزاز ، أسامه بكر – (١٤٠١هـ) . المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي مع التركيز على دراسة المشكلات في جامعة الملك عبدالعزيز ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦٤ – قطان ، طارق محمد – (١٤١١هـ) . "المشكلات الإدارية التي تواجه اعضاء هيئة التدريس في الكليات المتوسطة للبنين ". رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦٥ – قناديلي ، جواهر أحمد – (١٤١٥هـ) . دور رؤساء الاقسام في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز . بحث مكمل لنيل درجة الدكتوراة في التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦٦ – مارية ، عبدالرحمن – (١٤٠٤هـ) . "الجهاز الاداري في جامعة أم القرى مشكلاته واحتياجاته التدريبية " . رسالة ماجستير منشورة ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦٧ – المزجاجي ، أحمد بن داود – (١٤١١هـ) . "التنظيم الاداري في الإسلام : مفهومه وخصائصه ". مجلة جامعة الملك سعود . ص ص ٣٥-٧٥ .

٦٨ – ناضرين – حنان محمد أحمد – (١٤١١هـ) . ابرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الاداريات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات. رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦٩ - الهادي ، شرف الدين ابراهيم . المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وصنعاء . رسالة ماجستير ، كلية الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

*** - الوثائق :**

٧٠ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ،كلية التربية في ٢٥عاماً . ١٣٩٦هـ .

٧١ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، دليل قسم التاريخ . ١٤٠٤هـ .

٧٢ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، مركز الوسائل التعليمية في سطور . ١٤١١هـ .

٧٣ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، عمادة شؤون الطلاب . نشرة اعلامية عن جامعة أم القرى في مكة المكرمة في سطور وصور . ١٤١٥هـ .

٧٤ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، عمادة القبول والتسجيل ، دليل القبول لعام ١٤١٥/١٤١٦هـ .

٧٥ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، عمادة مركز خدمة المجتمع : حقائق في سطور .

الملاحق

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

- الدكتور / ابراهيم الماحي

قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة

- الدكتورة / أفكار الحسن

قسم التربية الإسلامية والمقارنة - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة

- الدكتور / جويبر الثبيتي

قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة

- الدكتور / حمزة عقيل

قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة

- الدكتور / نجم الدين أنديجانى

قسم التربية الإسلامية والمقارنة - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة

- الدكتور / هاشم حريري

قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة

ملحق رقم (٣)

الاستبانة بصورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانه عن
الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول

إعداد الطالبة

بسمة حسن النمري

إشراف الدكتورة

مريم الصبان

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة / وفقك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

أقدم لك الشكر مقدما على تجاوبك وتعاونك معي بإبداء رأيك وإجابتك على العبارات والأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بصراحة تامة وذلك لما لرأيك ومقترحاتك من أهمية في إتمام دراسة عن واقع ومستقبل الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

وتمثل هذه الاستبانة أداة لجمع معلومات تحتاجها الباحثة عن واقع الدور الوظيفي الممارس،تحتوي هذه الاستبانة على مجموعة من الأسئلة آمل منك قراءتهاوتحديد رأيك حول كل منها من واقع ممارستك لعملك ، وذلك بوضع علامة (✓) تحت الاختيارات التي في الجهة اليمنى والتي تمثل رأيك في الواقع الممارس ثم وضع علامة(✓) أخرى تحت الاختيارات التي في الجهة اليسرى والتي ترين أنها تمثل رأيك بالنسبة لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل .

والله ولى التوفيق

الباحثة

بيانات أولية عن الموظفة الإدارية

فضلاً أكملي البيانات التالية

جهة العمل :

الإدارة ....

العمادة ....

الكلية ....

القسم ....

المركز ....

آخر (حددي ماذا) ....

مسمى الوظيفة :-

(ضعي علامة (✓) بين القوسين أمام العبارة المناسبة لك)

- مديرة مكتب ( )
- سكرتيرة ( )
- أمينة مكتبة ( )
- مشرفة ( )
- مسمى آخر (فضلاً اذكريه) ....
- بدون مسمى ( )

*** في حالة عدم توافق مسمى الوظيفة مع العمل الحالي الممارس أرجو توضيح ذلك .**

....

....

....

....

....

ضعي علامة (✓) في المكان المناسب

مرتبة الوظيفة :-

أ)- مراتب رسمية ( )

أقل من الثالثة	من ٤ - ٦	من ٧ - ١٠	معيده	محاضرة	أستاذة مساعدة	أستاذة مشاركة	أستاذة

ب) ـ بند أجور ( ) **فئة ( )**

المؤهل الدراسي:-

ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	جامعي	ماجستير	دكتوراه	موهلات أخرى

التخصص : -

شريعة وعلوم دينية	لغات وآداب	علوم اجتماعية	علوم تطبيقية	علوم تربوية	علوم إدارية واقتصادية

عدد الدورات التدريبية أثناء العمل الحالي : -

لا يوجد	دورة واحدة فقط	دورتان	ثلاث دورات	اكثر من ذلك

نوع الدورات التدريبية : -

١) ....

٢) ....

٣) ....

٤) ....

مدة الخبرة الإدارية : -

من سنة إلى اقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة إلى اقل من ٢٠ سنة	من ٢٠ سنة إلى اقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ سنة فما فوق

فضلا ضعي علامة (✓) امام الإجابة التي ترين أنها مناسبة لكل عبارة

س :- بماذا تتميز إجراءات العمل ، وما مدى فائدة ذلك بالنسبة لعملك مستقبلا ؟

المدى الفائدة					الممارس			
غير مفيد	قليل الفائدة	مفيد	مفيد جدا	العبارات	لا يحدث	نادرا	أحيانا	دائما
				١)الإجراءات واضحة				
				٢)الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة				
				٣)الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها				
				٤)الإجراءات تحدد المسئولية				
				٥)الإجراءات تتميز بالمرونة				
				٦)الإجراءات تحدد كتابيا				
				٧)الإجراءات تحدد شفويا				
				٨)الإجراءات مفهومة				
				٩)الإجراءات تسهل أداء العمل				
				١٠)الإجراءات تؤدى إلى سرعة إنجاز العمل				
				١١)اجراءات العمل بسيطة				
				١٢)الإجراءات تحد من الازدواجية				
				١٣)الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقا				
				١٤)الإجراءات تراجع باستمرار				
				١٥)الإجراءات معروفة لدى المستفيدات والمراجعات				
				١٦)المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية				
				١٧)الوظيفة تتطلب خبرة مسبقة				
				١٨)الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة				
				١٩)أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل				
				٢٠)الوظيفة تتطلب معرفة علمية				
				٢١)الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة				

س :- بماذا تتميز واجبات الوظيفة وصلاحياتها ، وما مدى فائدة ذلك بالنسبة لعملك ؟								
الممارس					مدى الفائدة			
دائما	أحيانا	نادرا	لا يحدث	العبارات	مفيد جدا	مفيد	قليل الفائدة	غير مفيد
				٢٢)واجبات الوظيفة واضحة				
				٢٣)واجبات الوظيفة تحدد من قبل الإدارة				
				٢٤)واجبات الوظيفة تزيد باستمرار				
				٢٥)مسئوليات العمل محددة وواضحة				
				٢٦)مسئوليات العمل اكبر من قدراتي				
				٢٧)مهام عملي دون مستوى قدراتي				
				٢٨)العمل محكوم بلوائح واضحة				
				٢٩)العمل محكوم بلوائح دقيقة				
				٣٠)اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل				
				٣١)اللوائح متغيرة باستمرار				
				٣٢)التمسك بحرفية اللوائح يؤدى إلى سرعة إنجاز العمل				
				٣٣)الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابيا				
				٣٤)الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة				
				٣٥)الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة				
				٣٦)الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها				
				٣٧)الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة				
				٣٨)التنسيق بين الأقسام والإدارات يؤدى إلى سرعة إنجاز المعاملات				
				٣٩)التنسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات				
				٤٠)الادارة تمنح الموظفة قدرا من المرونة في أداء عملها				
				٤١)الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل ولافكار الجديدة				
				٤٢)الإدارة توفر وسائل كافية للاتصال بها				
				٤٣)الإدارة تقدر العمل الجيد				
				٤٤)الإدارة توفر الاحتياجات المادية اللازمة لإنجاز العمل				
				٤٥)الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب				

فضلا أجيبي على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) امام الاختيار المناسب لكل عبارة .

س-١) كيف يتم تبليغك بالمهام التي تقومين بأدائها حاليا ؟	**نعم**	**لا**
١) عن طريق اللوائح والأنظمة .		
٢) شفهيا عن طريق الرئيسة المباشرة .		
٣) من أدلة العمل .		
٤) من خلال التدريب والتعليم		
٥) بالتقليد المحاكاة لزميلات العمل		

أخرى (فضلا حددي ماذا)

س-٢) إذا عرضت لك حالة لا توجد بشأنها تعليمات سابقة فهل ؟	**نعم**	**لا**
١) تعودين للرئيسة المباشرة لاستشارتها .		
٢) تعودين لمن ينوب عن الرئيسة لاستشارتها .		
٣) تستشيرين زميلة أخرى .		
٤) لا تستشيرين أحدا وتقرري بنفسك .		

أخرى (فضلا حددي ماذا)

س-٣) كيف تزيد الإدارة من خبرات الموظفات ومهاراتهن ؟

فهل يتم ذلك عن طريق :-	**نعم**	**لا**
١) الدورات التدريبية .		
٢) الزيارات .		
٣) تبادل العمل.		
٤) الترقية إلى منصب أعلى .		
٥) الزيادة في المهام والواجبات الوظيفية مع البقاء على نفس الوظيفة .		
٦) المشاركة والاحتكاك العملي من خلال الندوات .		
٧) المشاركة والاحتكاك العملي من خلال المعارض والمؤتمرات .		

أخرى (فضلا حددي ماذا)

ملحق رقم (٣)

قوائم بمسميات الوظائف

١-) قائمة بأسماء الوظائف من الحاسب الآلي .

٢ -) قائمة بمسميات الوظائف من شئون الموظفات .

٣ -) قائمة بمسميات الوظائف حسب البيانات المأخوذة من العمادات والإدارات التابعة لقسم الطالبات .

٤ -) قائمة بأسماء الوظائف من الاستبانات .

قائمة بأسماء الوظائف من بيانات الحاسب الآلي

- أمينة مكتبة
- باحث تعليمي
- باحثة اجتماعية
- رئيس قسم الاسكان
- سكرتيرة
- ساحبة استنسل
- طابعة خرائط
- كاتبة
- كاتبة جداول
- مأمورة صرف
- مأمورة مكتبة
- مراقب سكن
- مسجلة طالبات
- مشرفة اجتماعية
- مشرفة سكن
- مشغلة أجهزة حاسب آلي
- مفهرسة
- ملاحظة
- مناولة
- موجه تربوي
- ناسخ آلة عربي
- ناسخة ألة كاتبة بلغتين

قائمة بمسميات الوظائف من شئون الموظفات

- أمينة مكتبة
- أمينة مستودع
- باحث تعليمي
- سكرتيرة
- كاتب
- كاتب جداول
- مأمورة صرف
- مأمورة مكتبة
- مساعد أمين مكتبة
- مسجلة طالبات
- مشرفة سكن
- مشرفة اجتماعية
- مشغل أجهزة حاسب آلي
- مفهرس
- موجه تربوي
- ناسخة آلة كاتبة

قائمة بمسميات الوظائف حسب البيانات المأخوذة من العمادات والأقسام والمراكز والادارات التابعة لقسم الطالبات

- أخصائية اجتماعية
- أمينة مكتبة
- أمينة مستودع
- خطاطة
- رئيسة قسم
- سكرتيرة
- طابعة للعمادة
- عضوة لجنة
- مأمورة صرف
- مديرة إدارة
- مديرة مكتب
- مراقبة
- مراقبة قاعات
- مراقبة طالبات
- مسئولة تصوير
- مسئولة اتصالات
- مسئولة مشتروات
- مسئولة صادر و وارد
- مساعدة اشراف
- مساعدة خطاطة
- مشرفة سكن
- مشرفة نشاط
- مشرفة مركز
- مشرفة مكتبة
- مناولة
- موظفة تصوير
- موظفة اعارة
- موظفة آلة كاتبة

قائمة بأسماء الوظائف من الاستبانات

- أمينة مكتبة
- باحث تربوي
- رئيسة قسم
- سكرتيرة
- ساحبة استنسل
- كاتبة
- كاتبة اعارة
- مأمورة صرف
- مأمورة مستودع
- مدخلة بيانات بالحاسب الآلي
- مدققة سجلات وتوصيات
- مسئولة بقسم ....
- مساعدة رئيسة قسم
- مساعد باحث
- مساعدة أنشطة
- مشرفة
- ملاحظة
- منسقة اعلامية
- موظفة اعارة
- موظفة بالقبول والتسجيل
- ناسخة آلة كاتبة

ملحق رقم (٤)

الجدولين رقم (٢٦ ، ٢٧)

جدول رقم (٢٦) : واقع ماتبذله الإدارة للموظفات

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لايحدث	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	التنسيق بين الاقسام والادارات يؤدي إلى سرعة انجاز المعاملات	٥١	٦٧,١	١٥	١٩,٧	٩	١١,٨	١	١,٣
٢.	التنسيق بين الأقسام والادارات يمنع تكرار الاجراءات	٣٨	٥٠,٠	٢٤	٣١,٦	١١	١٤,٥	٣	٣,٩
٣.	الادارة توفر وسائل كافية للاتصال بها	٣٥	٤٦,١	٣٥	٤٦,١	٤	٥,٣	٢	٢,٦
٤.	الادارة تقدر العمل الجيد	٢٩	٣٨,٢	٢٨	٣٦,٨	١٢	١٥,٨	١٧	٩,٢
٥.	الادارة توفر الاحتياجات المادية اللازمة لانجاز العمل	٢٨	٣٦,٨	٢٧	٣٥,٥	١٠	١٣,٢	١١	١٤,٥
٦.	الادارة تمنح الموظفة قدراً من المرونة في أداء عملها	٢٥	٣٢,٩	٣٧	٤٨,٧	٧	٩,٢	٧	٩,٢
٧.	الادارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	٢٢	٢٨,٩	٢٥	٣٢,٩	٢٠	٢٦,٣	٩	١١,٨
٨.	الادارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	٢١	٢٧,٦	٣٤	٤٤,٧	١٤	١٨,٤	٧	٩,٢

جدول رقم (٢٧) : **ماتأمله الموظفات من الإدارة**

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	التنسيق بين الاقسام والادارات يؤدي إلى سرعة انجاز المعاملات	٦٣	٨٢,٩	٨	١٠,٥	٣	٣,٩	١	١,٣
٢.	التنسيق بين الأقسام والادارات يمنع تكرار الاجراءات	٤٦	٦٠,٥	٢٢	٢٢,٩	٦	٧,٩	٢	٢,٦
٣.	الادارة توفر الاحتياجات المادية اللازمة لانجاز العمل	٤٣	٥٦,٦	١٧	٢٢,٤	١٠	١٣,٢	٦	٧,٩
٤.	الادارة تقدر العمل الجيد	٤٠	٥٢,٦	٢٦	٣٤,٢	٧	٩,٢	٣	٣,٩
٥.	الادارة تمنح الموظفة قدراً من المرونة في أداء عملها	٣٩	٥١,٣	٢٩	٣٨,٢	٦	٧,٩	٢	٢,٦
٦.	الادارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	٣٧	٤٨,٧	٢٥	٣٢,٩	١٠	١٣,٢	٤	٥,٣
٧.	الادارة توفر وسائل كافية للاتصال بها	٣٦	٤٧,٤	٣٦	٤٧,٤	٣	٣,٩	١	١,٣
٨.	الادارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	٣٥	٤٦,١	٢٢	٢٨,٩	١٢	١٥,٨	٧	٩,٢

ملحق رقم (٥)

خطاب موجه من وكيلة رئيس قسم الإدارة التربوية
والتخطيط لمدير الحاسب الآلي

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
UMM AL-QURA UNIVERSITY
MAKKAH ALMUKARRAMAH
FACULTY OF EDUCATION
Department of
Educational Administration & Planning

بسم الله الرحمن الرحيم

- ١٧٥ -



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
كلية التربية
قسم الادارة التربوية والتخطيط

REF. الرقم ٢/ د ت
DATE التاريخ ٢٩/٥/١٤١٦هـ
المرفق
المشفوعات

سعادة مدير الحاسب الالى بجامعة أم القرى سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتة

نفيد سعادتكم أن الطالبة بسمة حسن النمرى أحدى طالبات مرحلة الماجستير بقسم الا دارة التربوية والتخطيط وهى فى مرحلة جمع المعلومات لرسالة الماجستير والتى هى بعنوان الدور الوظيفى للجهاز الادارى النسائى بجامعة أم القرى بين الواقع والمأمول وتحتاج الى جمع معلومات عن موظفات الجامعة باعدادهن ومسميات الوظائف الادارية لكل موظفة .

فنرجو من سعادتكم مساعدة الطالبة فى توفير البيانات اللازمة لبحثها ، وكما هو معهود عنكم فى تسهيل وتقديم المعلومات اللازمة لذا نكرر رجائنا فى مساعدة الطالبة .

وفقكم الله الى مافية الخير والصلاح وخدمة العلم وطلابه ،

وتفضلوا بقبول الشكر والتقدير ،،،،

وكيلة
رئيس قسم الادارة التربويه والتخطيط
د / عواطف زينى خياط
٢٩/٦/١٤١٦هـ

م /الغامدى

ملحق رقم (٦)

خطاب موجه من المشرفة على البحث

لوكيلة عميد الدراسات الجامعية

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

UMM AL-QURA UNIVERSITY

MAKKAH ALMUKARRAMAH

FACULTY OF EDUCATION

Department of

Educational Administration & Planning

بسم الله الرحمن الرحيم

- ١٧٧ -



...لة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

...معة أم القرى

مكة المكرمة

كلية التربية

...م الادارة التربوية والتخطيط

REF.

DATE

سعادة وكيلة عميد الدراسات الجامعيه للطالبات   سلمها الله

السلام عليكم ورحمة اللة وبركاته

تقوم الطالبه / بسمه حسن النمرى الطالبه بمرحله الماجستير فى الادارة التربويه والتخطيط بأعداد خطه بحثها المكمل لنيل الدرجة العلمية بعنوان (واقع الجهاز الادارى النسائى بجامعه أم القرى بمكة المكرمة) وتحتاج الى تزويدها بمعلومات وبيانات خاصه بالبحث ، وعليه أرجو تعميد من يلزم بأعطائها الاتى :

١ـ احصائيه باعداد الموظفات الاداريات بالعمادات المستقله والاقسام العلميه والمراكز المساعدة .

٢ـ مسميات الوظائف للموظفات فى رقم (١) .

٣ـ المهام والمسئوليات لكل موظفة حسب مسمى الوظيفة .

شاكرة لكم كريم اهتمامكم وتعاونكم ...

وتفضلوا بقبول خالص تحياتى ...

الاستاذ المساعد بقسم الادارة التربويه والتخطيط

والمشرفه على البحث

د / مريم بنت عبدالله سرور الصبان

ملحق رقم (٧)

البيانات المأخوذة من

شئون الموظفات والعمادات المستقلة

١- عدد الموظفات الإداريات بالعمادات المستقلة والأقسام العلمية والمراكز المساعدة :-

	العدد	
الإدارة العامة	١٢	٢٠٦
القبول والتسجيل	٨	٢٣
العلوم الاجتماعية	٥	
اللغة العربية	٤	
معهد اللغة العربية	٢	٣
الشريعة	٤	
التربية	٩	
الدعوة	٦	٧
العلوم التطبيقية	١٢	٢٢
الهندسة	٤	
التلفزيون التعليمي	٦	٢٠١
المكتبة	١٠	٢٩
شئون الطالبات والإسكان	١٣	١٦
الإدارة الطبية	٤	
مركز الدورات	١	
مركز الوسائل التعليمية	٢	
مركز خدمة المجتمع	١	
التربية العملية	١	

مسميات الوظائف

سكرتيرات
مشرفات سكنه
محضرات معامل (فنيات)
ناسخات آله كاتبه
طبيبات
ممرضات
أمينات مكتبه
مشرفات اجتماعيات
كاتب
أمينه مستودع
مأمورة صرف
باحث تعليمي
موجه تربوي
مسجله طالبات
مفهرس
مساعد أمينه مكتبه
مأمورة مكتبه
كاتب جدوال
مشغل أجهزة حاسب آلي

المهام والمسئوليات

عمل السكرتيرة والناسخه

١- القيام بتسجيل البريد (الصادر والوارد) وتوريده
٢- النسخ على الاله
٣- تسجيل المواعيد للرئيسه المباشرة
٤- تنظيم المواعيد والاجتماعات
٥- استقبال المكالمات الهاتفيه
٦- حفظ الاوراق والمستندات
٧- تنظيم عمليه مقابلة الزائرين

عمل محضرة معمل :

١- تحضير المعامل في الاجهزة وضبطها .
٢- تحضير المحاليل الخاصه بالمعامل في نفس الاحيان مساعدة عضوات الهيئة التدريس في العمل
٣- تجهيز المعمل في الكشف الدوري على جميع الاجهزه الموجودة بالمعمل .

عمل مأمورة المستودع :

١- استلام العهد (المكتبية)
٢- صرف المواد المكتبية للاقسام
٣- حفظ اوراق خاصه بالعهد

عمل أمينة مكتبة

١- تسجيل الكتب في سجلات خاصة
٢- تصنيف الكتب وفهرستها وعمل البطاقات وإدخالها في الفهارس
٣- خدمة المكتبة (عند استفسار الطالبات للحصول على الكتاب)
٤- الاشراف على الدوريات وتسجيلها
٥- تسجيل الرسائل الجامعية [ماجستير/دكتوراه] وتصنيفها وعمل فهارس خاصة بها

عمل مأمورة الصرف

١- اعداد المسيرات الخاصة بالصرف للموظفات والطالبات
٢- تسليم البطاقات الخاصة بالصرف بعد أخذ التوقيع عليها
٣- رفع كشف بأسماء الطالبات اللاتي لم يستلمن المكافآت في وقتها (امانات)

عمل الطبيبات والممرضات

١- الكشف على الموظفات والطالبات
٢- عمل الكشف الطبي للموظفات والطالبات المتقدمات للعمل بالجامعة او الدراسة بالنسبة للطالبات
٣- احالة بعض الحالات التي لا يمكن علاجها الى المستشفيات الحكومية

ج- بالنسبة للمرضى تنظم عملية دخول المراجعات إلى الطبيبات

٥- اعطاء التطعيمات من المواسم

٦- مساعدة الطبيبة وقياس الضغط

عمل المهندسات :

١- الأعطال الكهربائية من أمانات وإنارة وتركيب ما يحتاج وإصلاح ما يحتاج إصلاح

٢- إصلاح أعطال المكيفات بجميع أنواعها

٣- إصلاح أعطال مبردات الماء

٤- إصلاح أعطال دينامو الماء

٥- إصلاح أعطال التلفونات والسنترال

٦- إصلاح أعطال جميع أجهزة الدائرة التلفزيونية المغلقة بقاعات الدراسة.

عمل المشرفه الاجتماعيه

١- دراسه حالات الطالبات
٢- الاشراف على دورات التربيه الخاصه بالطالبات للتوجيه والارشاد.
٣- الاشراف على النشاط الطلابي (الرحلات - الحفلات الندوات - المحاضرات)
٤- المشاركه في المجالس التأديبيه الخاصه بالطالبات

عمل مشرفه السكن:

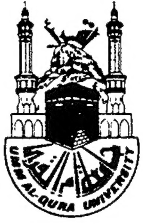
١- المرور على السكنات لمعرفه أحوال الطالبات
٢- التأكد من البطاقات الخاصه بالطالبات عند خروجهن أو دخولهن الى السكن مع محرمهن.
٣- مراقبه غاسلات النظافه
٤- الخروج مع الطالبات (جولات ميدانيه) اللاتي سكنهن خارج مكه
٥- الاشراف على الوجبات الغذائيه الذاهبه الى السكنات.
٦- الاشراف على نظافه السكنات
٧- حل المشاكل الداخليه البسيطه للطالبات وما يصعب يحول الى الوكيله

عمل القبول والتسجيل :

١- استلام معادلات وتمريرها
٢- تسجيل معادلات وإصدارها
٣- حل مشاكل الطالبات
٤- قبول الطالبات واستلام ملفاتهن.
٥- إصدار بطاقات المكافآت
٦- حل مشاكل الطالبات بالنسبة للإنسحابات - التحويل.
٧- تخريج الطالبات
٨- استلام نتائج الطالبات ورصد الدرجات.
٩- استقبال تلفونات خاصة بمراجعة الطالبات
١٠- توزيع القاعات وتفريغ الجدول
١١- حل مشكلات الطالبات نيابة عن الوكيلة
١٢- عمل مسيرات الطالبات بالنسبة للمكافآت.
١٣- ترتيب ملفات الطالبات
١٤- استخراج استمارات التسجيل للطالبات
١٥- مراجعة مشاكل الموظفات العمادة وحلها
١٦- حل مشاكل طالبات اليوم المعتاد

عمل التلفزيون التعليمي:

١- حضور الطالبات بأخذ توضيحا يحتد على الكشوف الخاصه بذلك شخصيا .
٢- مراقبه سلوك الطالبات أثناء انعقاد المحاضرات والتزامهن بالانضباط والتعليمات الخاصه بالقاعة .
٣- المحافظة على الهدوء داخل الممرات وذلك بعدم السماح لأى طالبه بالجلوس فى الممرات وعدم التجمع قبل المحاضرة خارج القاعات
٤- منع التسجيل داخل القاعات
٥- عند اعتذار استاذ المادة أخذ توقيعات من الطالبات
٦- المحافظة النظافه داخل القاعات
٧- عدم السماح للطالبات باستخدام الهاتف
٨- مساعدة أقسام الجامعة فى عمل الاختبارات
٩- اعداد جدول اسبوعي للمحاضرات
١٠- تسليم كشوف حضور الطالبات للاقسام شهريا .



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى
مكة المكرمة

إدارة شئون الطالبات

عدد الموظفات في شئون الطالبات

بمبنى الشميسي

الشئون الإدارية والمالية:

٩٠ موظفات

الإشراف الاجتماعي

٨ موظفات

الشئون الإدارية المالية

١- رئيسة قسم الشئون المالية والإدارية

٢- المشرفة على مركز التصوير

٣- المشرفة على مركز التموين والمواد المستهلكة

٤- موظفة الآلة الكاتبة

٥- سكرتيرة وكيلة العميد

٦- مسئولة الصادر والوارد (مسئولة مكتب الوكيلة)

٧- مسئولة تصوير أعضاء هيئة التدريس

٨- مسئولة عن تشغيل الطالبات وصرف مستحقاتهن

مطابع جامعة أم القرى



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى
مكة المكرمة

٩- المسئول عن التصوير والتوثيق وعمل البطاقات

الاشراف الاجتماعي:

١- رئيس قسم الاشراف الاجتماعي

٢- اخصائية اجتماعية مشرفة على مكتب التوجيه والارشاد

٣- اخصائية اجتماعية مشرفة على النشاط الحر

٤- اخصائية اجتماعية مسئولة عن حالات الطالبات وتوزيع الاعانات

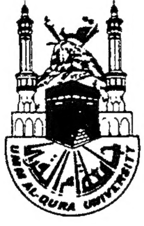
٥- مسئولة المشتريات الخاصة بالنشاط

٦- طباعة

٧- ساعية طباعة

٨- المسئولة عن موظفات تشغيل الطالبات

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى
مكة المكرمة



الجهات التابعة لشؤون الطالبات

١- مركز التصوير   أربع موظفات

٢- مركز التموين   ثلاثة موظفات

٣- السوبر الجديد   موظفة + ٢ عاملات

٤- الرصيد   موظفة واحدة

٥- مركز الدراسات التدريبية (سيدات)

مطابع جامعة أم القرى

١١

عضو لجنة قبول

عضو لجنة تخرج

لجنة النتائج

الحاسب الآلي

ادارة الجداول

عضو لجنة تخرج

مديرة ادارة التسجيل والحاسب الآلي

سكرتيرة العمادة

عضو لجنة قبول

ادارة المكافآت

طابعة للعمادة

ادارة المتابعة والمراقبة العلمية

عضو لجنة تخرج

سكرتيرة ادارة التخرج

مديرة ادارة التخرج

ادارة نظام اليوم الممتد

مديرة مكتب الوكيلة

الحاسب الآلي

عضو لجنة التخرج

مديرة ادارة القبول

عضو لجنة التخرج

مراسلة

مراسلة

عضو لجنة قبول

عضو لجنة قبول

ولكم جزيل الشكر والتقدير ...